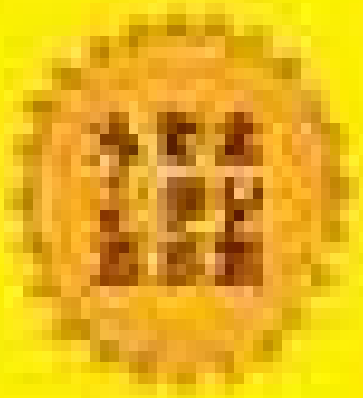
inner 心魔

自我



COAY Books

目录
Content

- 互联网世界的最大赢家
- 接棒
- eBay的缘起
- 皮埃尔•奥米亚尔的远见卓识
- 机遇只垂青有准备者
- 完美的交接：梅格•惠特曼入主eBay（1）
- 完美的交接：梅格•惠特曼入主eBay（2）
- 踢好头三脚
- 果断地处理“宕机”事件（1）
- 果断地处理“宕机”事件（2）
- 推动eBay在股市低迷时顺利上市（1）
- 推动eBay在股市低迷时顺利上市（2）
- 在摸索中前进
- 专注于核心业务
- 抓住关键客户
- 重视网上社区的建设和维护
- 禁止交易枪支
- 以小搏大
- 竭尽所能稳住美国在线
- 利用差异化与亚马逊周旋
- 避免与雅虎正面交锋
- 与“付账伙伴”进行马拉松赛跑
- 驰骋网络寒冬
- 互联网泡沫终于破碎
- 坚持以数据为导向和依据
- 有效地执行正确的战略
- 营造“eBay生态系”
- 树立整体统一的品牌形象
- 主动出击
- 迅速收购半价网

- 勇敢、及时、准确地“用竿”
- 果敢兼并“付账伙伴”
- “以人为本”的理念战无不胜
- 向海外扩张
- 进军德国初尝成功滋味
- 用相反策略挥师英国
- 在日本难逃“虎口”
- eBay易趣联姻
- 持易趣33%的股份登陆中国内地市场（1）
- 持易趣33%的股份登陆中国内地市场（2）
- 持易趣33%的股份登陆中国内地市场（3）
- 以1.8亿美元全资控股易趣
- 三足鼎立，群雄逐鹿
- 阿里巴巴大举杀入C2C市场
- 淘宝网奋起抵抗eBay易趣
- 中国C2C市场三足鼎立
- 一场“必须赢”的市场争夺战
- 拉锯式厮杀：eBay易趣PK淘宝网（1）
- 拉锯式厮杀：eBay易趣PK淘宝网（2）
- 尽显女性管理独特魅力
- 朴实无华，低调务实（1）
- 朴实无华，低调务实（2）
- 外柔内刚尽显亲和魅力
- 在事业与家庭之间寻找平衡

互联网世界的最大赢家

虽然她位居世界著名企业的要职，但是她没有大型企业领导人的傲气，她站在人群里面，和一个普通的美国家庭妇女没有什么两样。

虽然她拥有10亿多美元资产，但是她从来不使用专用飞机，连自己开的汽车也是旧得不能再旧的吉普车。

虽然她经常出席重要集会，发表能让互联网世界为之震颤的演讲，但是她的穿着打扮却十分普通，她甚至爱穿在社区商店里购买的衣服。

虽然她在公司里业务繁忙，但是她却喜欢忙中偷闲，带着儿子去郊区垂钓，甚至回家为丈夫做晚饭。

虽然她被评为“世界最有权力的商界女性”，但是她并不看重权力。

虽然她凭借非凡的经营业绩成为世人瞩目的商界“铁娘子”，但是她也曾连续数月被评为最差首席执行官（CEO）。

虽然她领导的管理团队所向披靡，纵横亚欧美三大洲，但是她也曾虎落平阳，沉沙折戟。

她身上有许多男性所无法比拟的优点，她将女性的管理魅力与男性钢铁般的意志融为一体。

她具有良好的协调能力，不但注重体察员工的需求，更关心客户的成长。

她善于沟通，在涉及企业命运的危难时刻总是能从容地说服他人。

她擅长管理而又不失决断力，在涉及企业前途的关键时刻总是能力挽狂澜。

她具有坚定的韧性，在逆境面前不屈不挠、锲而不舍。

她富有亲和力而又不失原则，注重细节而又不失大局。

她无论走到哪里，都是人们议论的焦点。

她敢于站在时代浪尖，敢于承担社会责任，她是世界经济舞台上的女性领袖人物。

她走过风风雨雨，经历着成长与蜕变，在不断的得与失的较量中，她始终执着如一地走在世界商业领域的前列。

她不仅把一家新创的名不见经传的网络公司发展成纳斯达克市场上的一颗耀眼的明星，而且使这家以网上拍卖为主业的“虚拟”公司一枝独秀，创造出网络世界的一个奇迹。

她就是这样与众不同，她就是这样卓尔不群，她就是这样富有魅力……

她是谁？她就是电子港湾公司(eBay)总裁兼首席执行官梅格•惠特曼（Meg Whitman）。

1998年3月，梅格•惠特曼加盟eBay。随后，互联网产业受世界经济影响，在发展与退败的两极之间摇摆徘徊。许多当年红极一时的互联网企业都因为种种原因败下阵来。然而，eBay却在梅格•惠特曼坚定沉着的领导下，顺利地完成了成长的蜕变，从容地度过了严冬，迎来了互联网的春天。紧接着，她全方位地发动一轮一轮的收购兼并攻势，通过横向的联盟及垂直的整合，使得eBay从一个利润微薄的私营公司一跃成为一家在30多个国家和地区开展业务的全球最大在线交易网络公司和世界商业史上发展最快及最成功的公司。

在eBay工作的岁月里，她一刻也没有停顿，不是挥东砍西，就是南征北战。她运用其品牌管理专长以及丰富的消费产品市场营销经验，协助eBay发展成为一家领先互联网业界的杰出企业，逐渐改变了全球的商业模式，向世界展示和弘扬了“e?鄄Bay精神”———散播梦想，散播力量。连她80多岁的老母亲玛格丽特都这样评价自己最小的女儿：“梅格•惠特曼从小时候起就像发电机一样停不下来，她总是想赢。”是的，她总是想赢，尽管有时候她表现得好像无所谓似

的。但不管怎样，事实上，在强手如林的竞争中，现在她以及她领导的eBay已经成为互联网世界的最大赢家，并且越战越勇，所向披靡。

由于其杰出的领导艺术和管理才能，从2003年开始，梅格•惠特曼已经连续3年被美国《财富》杂志评为“全美最具影响力的25位商界女性”之一；从2000年起，她每年都被美国《商业周刊》杂志评为“全球25位最佳经理人”之一。梅格•惠特曼是美国《时代》周刊评选的“2004年度最具影响力的100位人士”之一，也是美国《价值》杂志评选的“2002年度最佳首席执行官”之一。此外，梅格•惠特曼还是美国宝洁公司和高盛公司董事会的董事，同时也是普林斯顿大学理事会的理事。

美国《财富》杂志“2004年度世界最有权力的商界女性”排行榜出炉时，梅格•惠特曼击败惠普公司前总裁兼首席执行官卡莉•菲奥莉娜（曾经连续6年蝉联“权力女性”盟主宝座），成为2004年美国商界最熠熠生辉的“女强人”。

在美国《福布斯》杂志评选的“2005年度世界最有权力的女性”中，梅格•惠特曼名列第5位，是商界中排名最高的女性。

美国《经济学家?杂志称梅格•惠特曼是“在线跳蚤市场女王”。

美国《时代》周刊称梅格•惠特曼是“最具冒险精神的新型拍卖英雄”。

美国《财富》杂志认为，eBay的成功来自于谦逊，而不仅仅是个人特质。它来自于包括梅格•惠特曼在内的eBay自上而下的管理层都保持的低调、谦逊态度和一种时刻警醒的意识、理念。

本书踏着梅格•惠特曼成长的道路，循着她坚定豪迈的脚步，听着周围人们对她的评价，认真而又小心翼翼地勾勒出她成功的轨迹。相信所有关心她的人，所有热爱她的人，所有关心和热爱eBay和整个互联网世界的人，所有有志于成为“赢家”的人，都能够喜欢。

接棒

现在，提起eBay，人们就会想到全球最大的在线交易市场，也会自然而然地想到eBay总裁兼首席执行官梅格•惠特曼。的确，eBay真的太具知名度了，这是一个包罗万象、遍布全球、永不歇业的网上商店，每一秒钟都有无数商品进进出出，每一小时都有源源不断的资金流生生不息，颇有点《货殖列传》中所描述的“熙熙攘攘，利来利往”的意味。

但是，eBay的创始人却是皮埃尔•奥米亚尔（Pierre Omidyar）———一个喜欢梳着小辫子的年龄不到40岁的亿万富翁。

10年前，还是一名软件工程师的皮埃尔•奥米亚尔想出了一套在互联网上由买卖双方自行确定市场价格的交易系统，尽管他只用了一个周末就写出了这套系统的程序代码，但很少有人知道这套系统“偶得”于倍兹玩偶糖盒（Pez Dispensers）。

10年后，皮埃尔•奥米亚尔“偶得”的构想成就了传奇的eBay———一家年营业收入超过40亿美元、注册会员超过1.5亿、在全球30多个国家和地区拥有本地站点的全球最大在线交易网站。

这样的巨变和奇迹，恐怕连皮埃尔•奥米亚尔当初也不会想到，而这一切又都源自于他与梅格•惠特曼的完美交接。

现在，让我们从皮埃尔•奥米亚尔的交棒和梅格•惠特曼的接棒，来讲述他们和eBay的传奇故事吧。

eBay的缘起

从最初的构想到实施，再到今天的霸主地位，eBay起源于一个完美的主意。它不仅省去了购物者在跳蚤市场上东翻西拣的辛苦，同时又在某种程度上保留了跳蚤市场的乐趣，而且还跨越了空间上的障碍———失去的只是辛苦，得到的却是整个世界的跳蚤市场。

1967年，eBay的创始人皮埃尔•奥米亚尔出生于法国巴黎，是一个法国和伊朗混血儿。童年时，皮埃尔•奥米亚尔和父母一道迁往美国华盛顿特区。在中学时代，他迷上了电脑编程。他所编的第一道程序是图书目录，为此他得到了每小时6美元的报酬。

后来，皮埃尔•奥米亚尔就读于图福兹大学，专攻计算机科学，于1988年毕业。毕业后，他加盟苹果公司的一个子公司———克莱利斯公司(Claris)，在那里他编写了MacDraw应用程序。1991年，他邂逅了一位业界大亨并与其共同创办了墨水发展公司(Ink Development Corp.)，这是一个基于电子商务平台的公司，后更名为eShop，并被比尔•盖茨掌管的微软公司收购。同年下半年，他加盟通用魔力公司(General Magic)，并在该公司一直呆到了1996年。

很少有人会想到，eBay这样一个风靡美国甚至全球的网络公司竟然缘起于皮埃尔•奥米亚尔和他的未婚妻帕姆•韦斯利（Pam Wesley）的一段对话。

扎着马尾巴的帕姆•韦斯利是一名疯狂的倍兹玩偶糖盒迷，她热衷于搜集这种只要按住玩偶头就会弹出糖果的玩具，他们两人即将步入婚姻的神圣殿堂。在一次闲聊中，帕姆•韦斯利对皮埃尔•奥米亚尔说：“如果能通过网络收藏更多的倍兹玩偶糖盒，并能在网络上和其他有共同兴趣的人交流，不知该有多好！”

年仅28岁的皮埃尔•奥米亚尔为了实现未婚妻帕姆•韦斯利的梦想，并顺便检验一下自己设计软件程序的功力，他空出了卧房，利用五一国际劳动节的连续假期架设网站。

1995年9月，皮埃尔•奥米亚尔创建了一家网络拍卖公司，那个时候它的名字是毫不含蓄的AuctionWeb（拍卖网站）。皮埃尔•奥米亚尔在AuctionWeb上号召大家把手中的收藏品拿出来拍卖。他列出的第一件拍卖品是一台坏掉的激光打印机，有人出价15美元买下了它。

最初几个月，他所提供的服务是免费的。严格说来，当时这个玩票性质的拍卖网站是靠口头传播才得以发展的。

1996年2月，皮埃尔•奥米亚尔的信息服务提供商（ISP）贝思特网络公司（BestWeb）告诉他，由于AuctionWeb的访问量过大，他必须将服务升级。皮埃尔•奥米亚尔没有这么做，相反，他开始向注册会员收取会员费。

“所有人都认为这个主意太糟了，因为没有人会愿意从一个陌生人手里买一样看不到实物的商品。”美国作家亚当•柯恩在他2002年出版的一本名为《完美商店》（The Perfect Store）的书中是这样描述的。虽然他遇到了小小的阻力，但人们还是不断地涌向该站点。

1996年5月，皮埃尔•奥米亚尔开始寻找一个能帮他将理想变成现实的合作伙伴。他说服了自己的朋友杰夫•斯科尔(Jeff skoll)与他一起创业。当时，他们在户外工作，直到皮埃尔•奥米亚尔的未婚妻帕姆•韦斯利已经到了忍无可忍的地步，他们才搬进了起居室。那年夏天，杰弗•斯科尔的一位斯坦福大学的同窗及昔日室友———美国航空航天局人才基地主任勒文森（Levinson）为他们联系了一项业务，让他们到位于加利福尼亚州的国家航空航天局的ATCC/TEN人才基地工作。最后，他们在圣约瑟（San Jose）找到了一个办公地点。从此以后，公司的地址就再也没有变过。勒文森回忆起这段日子时，与杰弗•斯科尔和皮埃尔•奥米亚尔的说法不尽相同。他说：“最突出的是，杰弗•斯科尔和皮埃尔•奥米亚尔两个人都有一种目的性很强

的工作方式。他们对自己充满信心，而且他们对自己所从事的工作也了如指掌。”

1997年，皮埃尔•奥米亚尔将AuctionWeb更名为eBay。他原本设法登记域名“EchoBay.com”，但发现它已经被别人注册了，因此他将其缩短为“eBay.com”。

在eBay的网络平台上用心良苦地寻找了好一阵子后，皮埃尔•奥米亚尔终于找到了一个别致的倍兹玩偶糖盒，他花3000美元把它从宾夕法尼亚州丹佛市的某古董陈列室买来。1999年2月，在赌城拉斯维加斯秘密举行婚礼时，皮埃尔•奥米亚尔把它献给了欣喜若狂的帕姆•韦斯利。

皮埃尔•奥米亚尔希望营造一种人性化的交易社区，而他的未婚妻帕姆•韦斯利则希望找到更多出售引人怀旧的倍兹玩偶糖盒的伙伴们。于是，皮埃尔•奥米亚尔构想出eBay来实现她的梦想。1999年3月，穿着印?eBay图案牛仔衬衫的皮埃尔•奥米亚尔在洛杉矶市对数百名倍兹玩偶糖盒的收藏者发表演讲时说：“我想要的是一种不仅仅是为做生意而做生意的东西，我想要的是还能给别人带来好处的东西，所以帕姆•韦斯利和我就把各自的想法拼凑到了一起。今天的eBay是你们建造的，明天的eBay也将是你们创造的。”

eBay的巨大影响力使众多收藏者不仅找到了更多型号的倍兹玩偶糖盒，而且也把自己的兴趣变成了家庭商业。

帕姆•韦斯利的一番话让皮埃尔•奥米亚尔意外地创造了eBay，它不但实现了帕姆•韦斯利的梦想，创建了一个全世界所有人都可以寻找到自己所需要的宝物的交易场所，更建构了一个能聚集世界各地的人们的庞大社区。网站建成后，加入的客户与日“激”增，最后竟然一跃成为全球最大的在线拍卖网站。和倍兹玩偶糖盒一道可供选择的还有数百万种不同的小玩意儿，有古罗马硬币，也有芭比娃娃。通过留言板和客户评价系统，买卖双方在相互了解的

基础上建立了信任，逐渐形成了社区式的交易环境。买方愿意留在eBay，因为他们在这里能够感受到相互信任的氛围；卖方愿意到这里陈列自己的商品，因为这里有大量的买主。eBay的客户开始猛增，当其他人意识到这项主意可行的时候，一切都已经太晚了，eBay已经迅速发展成为在线拍卖市场的绝对主宰者。

皮埃尔•奥米亚尔的远见卓识

皮埃尔•奥米亚尔的构想和在车库里出售自家用不着的二手货基本上相同，只是搬到了虚拟的网络世界而已。有的时候，最简单的点子反而力量最强。没有人会想到，一个非常简单的点子居然掀起了一场零售业的革命。哈佛商学院加州研究中心执行主任克利斯•达沃尔（Chris Darwall）赞誉皮埃尔•奥米亚尔虽然不是科班出身，却提出了一种虽然简单但却极具可行性的成功商业模式。

自1995年成立以来，eBay几乎是一炮打响，营业收入以每月40%的速度狂增，利润率更是高达30%。但两年后，皮埃尔•奥米亚尔在经营方面明显感到吃力。

对皮埃尔•奥米亚尔来说，妨碍他前进的不仅仅是敏锐的商业感觉的缺乏，而且竞争也在不断加剧。除eBay外，仅在美国本土就有150多家拍卖网站，而且许多都是免费的，它们在一定程度上比eBay这样的收费网站更具吸引力。因此，皮埃尔•奥米亚尔强烈地意识到：eBay需要专业化的管理，需要引进优秀的职业经理人。

在硅谷，创业者不接受更加成熟的职业经理人是很正常的现象，在科技圈的上层社会中挤满了企业巨人，他们已经建立了价值数百亿美元的伟大公司，而且很难想象他们会把公司交给其他人管理。但皮埃尔•奥米亚尔却坚持认为自己并不想成为驾驶巨轮到远洋去航行的舵手。相反，他对自己的缺点看得很清楚。“我是企业家，但我只能胜任某一阶段的工作，”皮埃尔•奥米亚尔说，“我没有把公司带上更高台阶的经验，我甚至也不想当首席执行官。”

在西方发达国家，创业者的工作压力非常大，有很多创业者都靠注射咖啡因、吸食安定片入睡。但是，皮埃尔•奥米亚尔却与众不同，他狂热地追求“生活平衡论”。每天8小时工作结束后，他就会放下手头的活计，去进行体育锻炼，而且他希望自己的员工也这样

做。为了享受户外活动的乐趣，他经常去滑雪，当然他会随身带着笔记本电脑以便登录网站。

由于网站发展迅速，并且有风险投资公司的支持，eBay从1997年起就开始寻找有丰富经验的职业经理人来担任首席执行官。皮埃尔•奥米亚尔和eBay的管理层对要聘任的职业经理人所应具备的素质达成了共识。由于eBay直接面对消费者，因此他们一致认为候选人具有消费产品市场营销经验是很关键的。加之，对创业型公司来说，规范化的管理显得尤其重要，而且eBay的内部结构的确有些混乱，因此他们一致认为丰富的管理经验也要重点考虑。有意思的是，当时所有的人并不在乎新的首席执行官是否具有技术专长和互联网背景，他们认为这些东西可以以后再学。但所有的人都认为eBay的新首领必须对公司独特的企业文化和交易社区有深刻的理解，或者用皮埃尔•奥米亚尔在寻找首席执行官的过程中所用到的一个词来形容，那就是必须具有“eBay精神”。这些就是皮埃尔•奥米亚尔和eBay当初选人的标准。

为eBay寻找首席执行官的猎头公司列出了一个50人的候选名单，经过筛选之后，最终将候选名单砍到不足10人，接下来便开始面试。一位曾在世界500强公司中工作过的候选人在面试的时候，努力炫耀自己对在线拍卖市场的了解，他说尽管Onsale公司是该领域的领导者，但没有理由说eBay就不能复制它的成功。结果，这位候选人当然没有得到这份工作，因为皮埃尔•奥米亚尔觉得他的见解与“eBay精神”相差太远了。接下来的另一位候选人在美国东部的一家大公司里身居要职，应聘的时候他开了一辆加长轿车停在eBay破旧的总部外面，他穿着讲究，口若悬河，他坚持要求乘飞机必须坐头等舱，并且要住在贵族式的费尔蒙特（Fairmont）宾馆。当然，这位候选人也被皮埃尔•奥米亚尔拒之门外。有趣的是，他还要eBay开一张8000美元的支票作为补偿。皮埃尔•奥米亚尔认为，他是自己所见过的最没有“eBay精神”的人。

机遇只垂青有准备者

“很快，梅格•惠特曼进入我们的眼帘，”皮埃尔•奥米亚尔说，“在客户方面拥有丰富经验的梅格•惠特曼，成为我们的最佳人选。”在所有的候选人当中，皮埃尔•奥米亚尔认为最完美的人选当然是梅格•惠特曼。尽管乍看起来，她也不是特别具有“eBay精神”。

1957年，梅格•惠特曼出生于美国纽约长岛。她自小家境富裕，生活舒适自在，是家里3个孩子中最小的一个。她的4位祖父母都有波士顿血统，她的父亲是一位在华尔街工作的代理人，她的母亲是一位家庭主妇。

梅格•惠特曼只用了3年时间就念完了中学，随后进入普林斯顿大学（Princeton University），在那里她想成为一名医生，但是二年级的有机化学课程让她的念头发生了动摇。她为普林斯顿的一本杂志（《今日商业》Business Today）卖过广告，并且发现自己很喜欢这项工作。到三年级春季的那个学期，她决定在商界中开始自己的职业生涯。

20世纪70年代，美国的大学生既叛逆又空虚，在迪斯科的喧嚣声中，没有几个大学生还能坐下来静静地阅读毫无青春激情的《华尔街日报》。

而梅格•惠特曼却乐此不疲，她天天都认真研究这份通篇都是股市分析、经济走势、财政政策的专业性经济类报纸，有时还会做一些笔记，记下一些有价值的东西。“我和其他同学都觉得她不可思议，因为她房间里居然订有《华尔街日报》！大学时代她就表现出对商业经营的浓厚兴趣，有一颗勃勃的雄心。”她的同学，现在是得克萨斯州太平洋集团股份投资公司合伙人的狄克•鲍威斯如是说。

1977年，梅格•惠特曼获得了经济学学士学位。22岁时，她又获得了哈佛商学院（Harvard Business School）工商管理硕士

（MBA）学位。当时，在同班年长学生的成就和繁重的学习负担的双重压力下，梅格•惠特曼几乎足不出户。她说：“我那时候害怕得要死。坐在左边的同学在化学银行（Chemical Bank）工作过4年，坐在右边的同学当过9年兵。他们还说这个班有10%的人会被淘汰。因此，第一年我除了学习之外，几乎什么也没做。”

梅格•惠特曼初入社会的第一份工作是在宝洁公司（Procter & Gamble）负责品牌管理，这使得她对如何建立品牌和培养客户忠诚度有着极其丰富的经验。她在接受美国《e天下》杂志的专访时提到，自己在宝洁公司学到的第一件事是团队合作———与不同部门的同事合作、沟通；第二便是在与客户接触的过程中，她透彻地了解了客户的消费行为及消费心理，磨炼成一名优秀的行销人员；宝洁公司是一个讲求纪律和效率的公司，所以她在那里培养出了一种快速而有效率的思考模式，这一点令她在以后的职业生涯中受益无穷。

1980年，梅格•惠特曼嫁给了一位从哈佛医学院毕业的脑科医生哈什（全名为格里夫•鲁塞尔福特•哈什四世）。

1981年，在丈夫哈什到加利福尼亚大学深造时，梅格•惠特曼跟随他来到旧金山，担任贝恩公司（Bain & Company）旧金山分公司的管理顾问和副总裁。她在贝恩公司一直工作到1989年。

1989年～1992年，梅格•惠特曼加盟迪斯尼公司（Walt Disney Company），最高曾出任消费产品部门的资深行销副总裁。在此期间，她不仅成功地创立了迪斯尼公司的出版事业，也曾帮助迪斯尼公司的主题商店向海外扩张———在日本开设第一家迪斯尼专卖店，有一段时间她每个月都要在日本待上一个星期，在那里，梅格•惠特曼学会了如何使公司的业绩平稳地增长。

1992年～1995年，梅格•惠特曼在Stride Rite公司的Stride Rite 部门任总裁，不但推出了极为成功的“曼基康猫”(Munchkin)婴儿鞋系列，而且还革新了Stride Rite的品牌与零售店定位。此外，她也曾出任Keds部门的执行副总裁以及企业战略规划副总裁。

1995年～1997年，梅格•惠特曼在全球最大的花卉公司———环球鲜花快递公司（Florists Transworld Delivery）里担任总裁兼首席执行官。在任期间，她成功地将其由各花商联合组成的协会转变为一家赢利的知名私人企业。

完美的交接：梅格•惠特曼入主eBay（1）

1997年11月，当eBay的猎头行动开始时，梅格•惠特曼跳槽到哈斯伯罗玩具公司（Hasbro Inc.）。也许你从未听说过哈斯伯罗玩具公司，但你一定知道《变形金刚》这部动画片，《变形金刚》正是被哈斯伯罗玩具公司收购后才起死回生的。

在哈斯伯罗玩具公司，梅格•惠特曼是学前儿童部的总裁，主管“玩耍学校”（Playskool）和“土豆头先生”（Mr. Potato Head）这两个品牌的全球管理和行销工作。在此期间，梅格•惠特曼也有大手笔，“玩耍学校”已经面临困境———在她上任的前一年，它已经亏损了数百万美元，她努力工作，重新设计了生产线，改变了广告投放方式，扭转了不利局面，把“玩耍学校”做成了闻名于世的品牌，公司的盈利也因此而大幅度上升。

由于梅格•惠特曼既具有丰富的消费产品市场营销经验，又具有长期的品牌管理经验，因此皮埃尔•奥米亚尔认为她是“完美的人选”。于是，他让猎头公司的人给梅格•惠特曼打电话。

“有没有兴趣移驾硅谷，经营一家小型网络拍卖公司？”猎头公司的人打电话问梅格•惠特曼。

“哪家公司？”梅格•惠特曼楞了一下，反问道。

“加州新创的一家网络拍卖公司，叫eBay。”猎头公司的人回答。

“对不起，我没听说过这家公司，别开玩笑了。”梅格•惠特曼的第一反应是说“不”，她对这份工作“没兴趣”。

她丈夫在波士顿的一家医院当神经外科主任，总不能叫他从头来过。她的两个儿子一个10岁，一个13岁，她也不想让他们换学校。要知道，进入哈斯伯罗玩具公司之前，她必须经常到芝加哥和底特律这两个城市上班，现在好不容易才全家团聚在一起。

再者，她所在的玩具业十分热门，她也非常喜欢哈斯伯罗玩具公司。要知道，她当时管理的学前儿童部有600名员工，年营业收入高达6亿美元，她怎么可能瞧得上一家没有什么名气的小公司呢?

梅格•惠特曼认为，为一家名不见经传的小型网络拍卖公司而大费周章实在是不值得，跳槽的代价太大了。当然，她也知道互联网正变得日益重要，但除了发发电子邮件或偶尔因出差订票以外，她很少上网。

但是，那位猎头高手正好是在硅谷赫赫有名的大卫•伯恩（David Beirne）。这一年的5月，他刚成为基准资本公司的合伙人，他当然不死心。两个星期以后，在皮埃尔•奥米亚尔的催促下，大卫•伯恩又给梅格•惠特曼打电话说：“梅格，你是eBay首席执行官的最佳人选，eBay也许是你再完美不过的选择。拜托你坐飞机来见一下这家公司的创始人———皮埃尔•奥米亚尔。”他努力向梅格•惠特曼解释为什么eBay是她再完美不过的选择。

梅格•惠特曼认为，不管怎么样，自己也不能惹恼大卫•伯恩———说不定以后还需要他帮忙。“好吧。我跟他见个面。不过，我只想告诉他别再来烦我，我实在无法忍受了。”当大卫•伯恩再次打电话给梅格•惠特曼时，她同意找个时间飞到加州和皮埃尔•奥米亚尔谈谈。

为了准备这次面试，梅格•惠特曼第一次打开了eBay网站上的“拍卖分类广告”网页。坐在计算机前，就像其他的许多候选人一样，eBay没有给她留下什么印象，梅格•惠特曼甚至不相信自己就要飞到美国西海岸去看一家网络拍卖公司。

就这样，梅格•惠特曼买好机票飞到了圣约瑟。在eBay狭窄拥挤的总部办公室里，梅格•惠特曼终于和皮埃尔•奥米亚尔见面了。eBay当时只是一家成立没多久的小公司，员工不多，

1997年的营业收入才570多万美元，虽然略有获利，但在梅格•惠特曼的眼里，根本不算什么。

皮埃尔•奥米亚尔邀请梅格•惠特曼到公司简陋的办公室里观察一下业务的运行情况。难得的是，初次见面，他们彼此留给对方的印象都非常好。

虽然从照片上看，梅格•惠特曼给人的印象的确不一般，但是她本人更让皮埃尔•奥米亚尔喜欢。她身材高挑，棕色的头发，自然的微笑以及直率的性格使每个见过她的人都觉得她很有魅力。她具有领袖气质，自信且语言表达能力强，而且她还可以轻松地与皮埃尔•奥米亚尔一争高下。同样重要的是，她没有任何架子，非常适合这家稀奇古怪的小型网络拍卖公司。

对梅格•惠特曼来说，eBay给她留下的印象比预期的要深刻得多。随后，在硅谷短暂的停留期间，梅格•惠特曼亲耳听到了许多客户对这家小型网络拍卖公司的赞扬，有的客户甚至会偷偷地从重要的商务会议中溜出来，到这家小型网络拍卖公司的网页上去浏览自己喜爱的物品。她深深地认识到eBay绝非一家普通的电子商务网站———皮埃尔•奥米亚尔已经创造了一种全新的商业模式，而且这种商业模式如果离开互联网就毫无用武之地。

梅格•惠特曼独具慧眼，一眼就看出未来的eBay绝对可以成长为一个出色的品牌和一家赚钱的企业。尽管当时她并不太了解互联网，但她意识到eBay拥有一项独特优势———eBay全年无休地为整个世界搭起一个多人对多人同时进行交易的网络平台，少了eBay，这张交易网就不可能存在。

梅格•惠特曼说：“那时候诞生的其它许多概念，基本上放到实际环境中都能做，只是换汤不换药，改成互联网版本而已。而eBay却是一个全新的概念———eBay允许人们一周7天、一天24小时彼此交易，它是专为互联网量身打造的商业概念。这个交易场所不必烦恼商品的营销问题，因为它卖的是人与人之间的关系，而不是存

货。卖家拥有那些商品，自行把它们摆出来卖。每卖一件物品，eBay就‘抽头’一次。这真是再理想不过的‘电子销售天堂’。”

此外，皮埃尔•奥米亚尔个人的优秀特质更使她坚定了信心。这个其貌不扬的法国人以极富感染力的热情，向她勾画出一幅虚拟交易社区的蓝图：每个人在这里不仅可以找到自己想要的物品，而且还能找到与自己志趣相投的陌生人，而这一切在短短几分钟之内就可以实现。正是因为皮埃尔•奥米亚尔使她深受鼓舞，所以梅格•惠特曼在会谈中问了他一个令人印象深刻的问题：“如果我决定做这件事情，那你不会离开，是吧？”正如皮埃尔•奥米亚尔不像一般的创始人那样，无论公司变得多大都希望抓住领导权，梅格•惠特曼也不像寻常的首席执行官那样，急于把原来的管理人员扫地出门。她非常明白一个很特殊的事实：皮埃尔•奥米亚尔是“eBay之父”。

完美的交接：梅格•惠特曼入主eBay（2）

回家之后，梅格•惠特曼对自己的丈夫说：“你知道吗，我觉得这件事大有可为。这家由皮埃尔•奥米亚尔创办的网络拍卖公司，在互联网上创建了一个虚拟的交易场所，这是一种全新的商业模式，前途不可估量。我认为，在线交易将为全球经济的发展带来新的商机。互联网是一个公开的大市场，它可以提供全球性的在线交易平台，使任何人都可以进行任何物品的交易，而且网上交易可以有更多的选择、更低的成本、更广的范围、更方便的方式，因而具有更广阔的前途。”

梅格•惠特曼预感到这家小型拍卖网站一定会大放异采，于是她决定再到eBay的总部去拜访一次，以便深入地了解其财务状况，并且会见更多的员工。

感恩节的前一天，雨下得很大，梅格•惠特曼来到eBay。她查看了eBay的财务报表。每月30%的增长率令她大吃一惊，这远远超出她在旧经济领域中所看到的增长率。但真正令她感到惊奇的是：eBay的毛利率居然高达85%。

皮埃尔•奥米亚尔被梅格•惠特曼理解财务报表的能力所折服。当梅格•惠特曼提到eBay的毛利率时，他记得当时自己自言自语道：“什么是毛利率？”

后来，梅格•惠特曼回忆说：“那时，我就已经打定主意要加入eBay了。”巧合的是，梅格•惠特曼的丈夫也在斯坦福大学医学中心的神经外科谋得一职。

在从圣约瑟返回波士顿的飞机上，梅格•惠特曼给丈夫打了一个电话：“我们搬家吧。”当梅格•惠特曼最终决定接受这份工作时，她说她的丈夫“难以置信地高兴”。在过去的日子里，他们为了对方的工作而不断迁移，同样这次他也希望她换一下工作。他们都喜欢加里福尼亚，而且都认为多接触科技对他们的孩子很有好处。就

这样，1998年3月，梅格•惠特曼终于接受了皮埃尔•奥米亚尔的邀请———她毅然辞去自己在哈斯伯罗玩具公司的工作，和丈夫以及两个孩子举家迁往加利福尼亚，加盟eBay，担任这家小型网络拍卖公司的总裁兼首席执行官。

踢好头三脚

千呼万唤之后，梅格•惠特曼终于闪亮登场，正式出任eBay总裁兼首席执行官。然而，等待她的不仅仅是记者招待会上的鲜花和掌声，还有一系列严峻的挑战和困难。

不可否认的是，梅格•惠特曼以前就职的公司都是一些比较传统的公司，无论是在经营理念还是在管理模式方面与eBay这样的新型网络公司都有着天壤之别。因此，对梅格•惠特曼加盟eBay这件事，表示最难以理解和认同的就是那些正翘首期盼eBay上市的投行人士与分析师们。“一个传统商业背景出身的女人会怎样管理一家新经济企业呢？”一个大大的问号立马浮现在他们的脑海里。

梅格•惠特曼用自己的实际行动解除了他们的疑虑。加盟eBay之后，她不仅果断地处理宕机事件，竭力保护客户的权益，而且使eBay在股市低迷时顺利上市，一举跳过青春期，直接进入成年期。

成功之后，有人说梅格•惠特曼是美国企业界最幸运的女人。的确，梅格•惠特曼占有天时地利，但是她之所以能取得成功，主要是因为她能适应变化，能迅速做出决定。

现在，已经拥有逾10亿美元身价的梅格•惠特曼在eBay人的眼中，再也不是一个“门外汉了”，他们认为她是一个务实、合作、有主见、严肃、低调的人。如果有谁说她是一个时势创造出来的幸运儿，eBay人一定会说：“事实并非如此，她成功的关键是其敏锐的判断力，她能欣然地面对变化，快速地做出决定。”

果断地处理“宕机”事件（1）

其实，投身于正在蓬勃发展的网络世界，加入eBay这家羽翼未丰的网络公司，连梅格•惠特曼本人也有些不适应。她加盟eBay时，员工很少，所有人都共用一间办公室，包括梅格•惠特曼本人在内，每个人只能坐在一个隔间里。而在此之前的20年间，梅格•惠特曼都拥有自己独立的办公室，这仿佛让她回到了MBA刚毕业时的工作环境。

刚刚进入eBay的梅格•惠特曼雄心勃勃。她承诺在数月之内为eBay打造一支强而有力的管理团队，改进财务系统和市场策略，建立一套流畅的电子邮件系统。她的任务之一还包括在1998年9月之前公开发行股票。

然而，eBay网站却在其工作的第一天就给了她一个下马威：当天瘫痪了8个小时。我们都清楚，很少有哪家公司对于技术的依赖像eBay那样直接。比如，如果可口可乐公司或福特汽车公司的计算机“宕机”的话，它们的产品仍然会在零售商店、经销商以及各种渠道中销售。而eBay网站的计算机一旦“宕机”，公司就无法正常运转了。eBay网站不但对于eBay的运营非常重要，而且对于那些卖主来说，也是非常重要的。其中一些人的主要收入都来自于eBay。不管eBay网站的计算机到底停机多长时间，哪怕是一分钟，这都是一个严重的问题。如果计算机不能迅速恢复正常状态，那么就会发展成一场危机。

虽然梅格•惠特曼是哈佛商学院的MBA，但她没有任何技术背景。然而，她又不得不整天与一大堆服务器和网络术语打交道。技术，对梅格•惠特曼而言，是最大的挑战。

我们知道，每时每刻都有成千上万的个人或组织在eBay网站上进行在线交易，交易的商品无所不包，既有传真机、手表等小玩意，也有宝马汽车和工业设备等大型商品。为了保证消费者随时都能进行在线交易，网络的稳定性至关重要。

这次，梅格•惠特曼与技术人员一起费了好大的劲，才使网站恢复正常状态。

讨厌的是，这种情况不断出现，有的时候一个月之内会出现4～5次，好在他们总能从容不迫地排除故障。1999年5月5日，eBay网站中断了5个小时；5月20日，eBay网站中断了7个小时。每一次网站瘫痪都会引起众怒，梅格•惠特曼也不得不在夜里打电话给员工询问情况。应该说，“宕机”真的成了梅格•惠特曼心中永远的痛。

由于以前经常出现“宕机”的事情，因此，当1999年6月10日晚上7点eBay网站再次“宕机”时，eBay总部里没有人感到恐慌。

但是，这一次网站瘫痪了一段时间之后，却仍然没有恢复正常状态。网站中断了5个小时之后，梅格•惠特曼开始担心起来。网站中断6个小时之后，她开始与技术人员谈话，这时问题的严重程度已经很明显了。“他们的声音里有些恐慌，”梅格•惠特曼说，“他们不能确定自己是否能让网络恢复正常。”而且，“宕机”发生的时机也不能再坏了———技术总监刚刚起程去度假，而且度假的地方虽然风景秀丽，但是交通却极不方便，每个星期只有3天有航班。而在这个紧急的时刻，是分秒必争呀。

梅格•惠特曼心里明白，由于技术总监外出度假，必须采取非常规的方法进行抢修，如果按照以往的方式进行，那么极有可能引发灾难性的后果。可是，麻烦的是恰恰梅格•惠特曼对技术几乎一窍不通。

在这之前，梅格•惠特曼似乎都是一帆风顺，对“恐惧”这个词更是毫无感觉。但这一次“宕机”，让已是eBay总裁兼首席执行官的梅格•惠特曼真切地感受到了“恐惧”的滋味。

梅格•惠特曼在焦急中等待了一夜，但网站仍然没有好起来的征兆，一直关注着事态发展的她预感到一场危机即将来临。

清早4点多的时候，梅格•惠特曼穿着牛仔裤和T恤衫风风火火地从家里赶到公司，她要亲自负责处理这件事。她后悔自己没能

迅速建设基础平台，埋怨自己没能及时培养技术人才。她明白，如果自己能妥善处理这场危机，就能在eBay站稳脚跟；如果自己不能妥善处理这场危机，自己的命运将被改写。

梅格•惠特曼让助理在一间会议室里放了几张帆布小床和一张桌子，这样，这间会议室就变成了一个临时的指挥部。为了打赢这场新式的“战争”，在接下来的几天时间里，梅格•惠特曼和她的员工们吃住就全在这里了。

天快亮的时候，梅格•惠特曼打电话给生产服务器的太阳公司(Sun)，让他们叫醒技术人员火速赶到eBay的总部来。当50名eBay和Sun的技术人员拼命地查找导致系统死机的原因时，梅格•惠特曼是他们中间最不像“总司令”的一个，但是她又的确在不断发布命令，调动人员，就好像是在指挥一场“闪电战”一样。

作为公司的总?兼首席执行官，梅格•惠特曼把系统死机归咎于自己的失误，她没有把责任推给技术部门。危机仅仅发生了几个小时之后，梅格•惠特曼就决心使自己成为一名熟悉错综复杂的网络技术架构的专家。梅格•惠特曼与技术人员快速地谈论着eBay网站。虽然她对技术几乎一窍不通，但却努力地从混乱中摸索出了秩序。

到6月11日早上时，eBay网站仍然“人事不省”。梅格•惠特曼召集管理人员开了一个紧急会议。当她宣布技术人员仍然没有查出问题的原因，而且不知道网站会在何时恢复正常状态时，她有些泪眼朦胧，并且很明显地有些颤抖。在这种情况下，梅格•惠特曼拼命地想找到一种方法阻止技术的崩溃演变成业务的崩溃。在这个时候，来自于客户服务部门的报告与来自于技术部门的报告一样严峻。电子邮件像洪水般涌来，信息公告板发生了堵塞……

在这个会议上，梅格•惠特曼反复地在问大家一个简单的问题：“我们打算怎样对客户作出补偿？”这并不是外交辞令。她和皮埃尔•奥米亚尔准备写一封公开信向客户道歉，而且他们还想

征求客户的意见。梅格•惠特曼当场做出决定，eBay将会自动返还在网站瘫痪期间登录物品的交易费用———即使交易已经完成，即使物品已经卖了一个好价钱。而她的这一做法将会花费400万美元。但是，梅格•惠特曼认为如果不这么做，eBay付出的代价会更高。

当梅格•惠特曼不得不告诉她的管理团队自己最担心的事情(技术人员可能永远也不能使网站恢复正常)时，会议上最可怕的时刻到来了。

当然重新构建eBay网站，然后再启动是可能的。但是，如果所有的数据都丢失了，包括客户注册信息以及在网站瘫痪期间正在进行的交易信息，那eBay将永远无法恢复元气。

果断地处理“宕机”事件（2）

面对投资者和客户排山倒海的批评和指责，梅格•惠特曼临危不乱，她要从根本上解决问题。

在整个网站瘫痪期间，梅格•惠特曼命令不管是总部还是分部的客户服务人员，都必须通过仍在运行当中的信息公告板与客户保持密切联系。每隔15分钟，他们就会发一篇帖子公告最新情况，并且不断地重复说：“eBay正在竭尽所能地解决问题。”

eBay发表了一封公开信，表示公司非常理解客户，“我们已经辜负了你们的期望”，还解释说他们已经找到了问题，并且开始做他们一直想做的事情———安装一个“热备份”系统以防止将来的瘫痪。并且，eBay还承诺对客户进行一定的赔偿。

在梅格•惠特曼的带领下，eBay网站终于在持续瘫痪22个小时以后，也就是在6月11日的下午4点恢复了正常运转。在eBay网站“一瘸一拐”地恢复正常运转的同时，梅格•惠特曼也马不停蹄地开始调查网站瘫痪的原因。在这次网站瘫痪的过程中，eBay的股价急剧下跌，瘫痪开始以后的第一个交易日，eBay的股价就狂跌了9%。最终，这次瘫痪使得eBay的市值缩水了60多亿美元。

由于网站瘫痪被夸大为“重大事故”，梅格•惠特曼立即受到了质疑。华尔街的分析师们和eBay的股东们都呼吁她立即下台，《华尔街日报》更是直言不讳地指出：“eBay的客户会继续保持忠诚吗？”原因是eBay的客户已经开始逃向其它网站。别的不说，雅虎（Yahoo）的访问量就增加了两倍。但值得庆幸的是，eBay的客户并没有离开多长时间。

而梅格•惠特曼更关心的事情是重新赢得客户的信任。梅格•惠特曼称，eBay比其它任何公司更能让她感受到快速决策的重要性。长达22个小时的网站瘫痪，表明eBay犯了一个没有在其计算机中安装“热备份”系统的严重错误。当然，今天看来，这次网站瘫

瘓事件也是eBay进入发展新阶段的一个仪式。它显示出eBay的技术力量是多么薄弱，秩序是多么混乱。

网站接二连三的瘫瘓深深地折磨着梅格•惠特曼。之后整整一个月，她几乎住在办公室里，确保网站的可靠性和安全性成为她的首要工作。梅格•惠特曼连续4周每周工作100小时，努力学习如何解决技术难题。梅格•惠特曼自学了网站数据库系统方面的知识，她意识到发生这次事故的主要原因是：eBay尚无过硬的基础平台以支撑数量庞大并且仍在迅速增长的交易量。

梅格•惠特曼决定在技术方面投入大笔资金，建立一个恢复系统。从这次网站瘫瘓事件中，梅格•惠特曼还得出了另外一个结论：必须寻找合适的技术总监。后来，她遇到了时任通路公司(Gateway)技术总监的梅纳德•韦伯，并恳请他到eBay任技术总监。

梅格•惠特曼将梅纳德•韦伯的办公室安排在她的隔壁，并规定，一旦网站出现任何问题必须立即通知她。梅纳德•韦伯后来回忆说，有时候凌晨3点，他会给梅格•惠特曼打电话，报告网络技术故障问题。现在，eBay网站平均每个月瘫瘓的时间不超过4秒钟，这是非常了不起的，因为eBay网站每天的流量超过了2.6亿个页面（1998年为0.65亿个页面），平均每秒发送的数据达到了1.3Gb（1998年发送的数据仅为180Mbps）。

由于梅格•惠特曼加入eBay后所处理的一些事情并不顺利，致使一些批评者开始搜集她失败的例证，以便将她驱逐出eBay。华尔街的投行人士和评论家们对她也进行了一系列的攻击，他们认为梅格•惠特曼这样一个小女人很难驾驭eBay这艘巨轮。

但是，难能可贵的是，皮埃尔•奥米亚尔仍然很信任她。他说：“梅格•惠特曼对危机的反应是‘她发出闪光的时刻之一’。”

中国著名节目主持人杨澜曾采访过梅格•惠特曼。她问梅格•惠特曼：“你并没有技术背景，而当eBay网站瘫痪长达22个小时时，你是否面临着巨大的风险？坦白讲，你有没有感到害怕？”

梅格•惠特曼回答：“那的确很伤脑筋。对技术我并不精通，那确实有些麻烦，网站崩溃了那么长时间，技术人员当时也不清楚到底是哪里出了问题，要多长时间网站才能恢复正常运转。没有人能替你解决问题，甚至连创建系统的人也没有办法。我想公司可能会倒掉。但实际上，我最担心的是我们的客户群。即使是在当时，已经有人通过在eBay网站上做销售以维持生计了。因此，这不仅仅是一个令人感兴趣的网站自身的问题，这还事关人们的生计。我感到了沉重的压力。”

尽管eBay网站的系统不够稳定，但那个时候，在C2C（消费者对消费者）的拍卖市场上，eBay已经毫无疑问地稳居第一位。当然，梅格•惠特曼丝毫没有乐观，因为在她看来，在eBay的后面还有亚马逊（Amazon）和雅虎(Yahoo)在虎视眈眈，并且它们先后推出了拍卖网站，想要抢夺这块市场。

但是，不管怎样，eBay像是要更上一层楼了，梅格•惠特曼仍然任重而道远，她真的不能高兴得太早了。

推动eBay在股市低迷时顺利上市（1）

梅格•惠特曼对eBay的贡献，很快就表现在她非凡的融资才能上。正是通过她的努力，eBay的股票才能如期正式公开发行，并取得了意想不到的市场表现。

当梅格•惠特曼第一次参加eBay的管理层会议时，皮埃尔•奥米亚尔就拿出一张纸对她说：“这是时间表。”

“什么时间表？”梅格•惠特曼问。

于是，皮埃尔•奥米亚尔告诉她早在她还没到公司之前，管理层就已经决定：eBay要在1998年9月24日之前公开上市。

的确，梅格•惠特曼加入eBay后不久，她就知道eBay肯定要走上市这条路。但是，根据自己对eBay实际情况的了解，她认为eBay要公开上市至少需要18个月的时间。然而，时间表已经摆在她的面前，她没有任何理由不去完成。何况，梅格•惠特曼明白，虽然eBay在市场上已经有了一定的地位和影响，但仍不足以保证它能够吸引大量的资本。同所有的互联网公司一样，资本运作是决定eBay命脉的关键。

这就意味着，在接下来的几个月里，eBay的所有员工必须全力以赴地工作。然而，正当他们忙于推进eBay公开上市时，股票市场突然陷入低谷。暗淡的前景无疑给满心火热的梅格•惠特曼浇了一盆冷水，同时也使eBay的每一名员工都忧心忡忡。

由于股市连续下挫，许多准备上市的公司纷纷延迟上市计划。经过仔细分析和认真讨论，梅格•惠特曼和eBay的全体员工决定背水一战，仍然按原计划进行。

按照上市公司的惯例，在首次公开发行股票几周前的一段时间里，欲上市的公司的管理层必须像竞选总统一样，到各州去宣传和推销，劝说那些管钱的人和有钱的人向自己的公司投资。尽管许多公司

的领导者都为这种原始的“路演”而烦恼，但对eBay这样的新型公司来说，仍然不得不用这种老掉牙的“路演”方式推销和宣传公司。

于是，梅格•惠特曼和她的同事们开始了为期10天的令人极度兴奋而又精疲力尽的跨州巡回“路演”。

为此，eBay还聘请了一位对“路演”非常精通的60多岁的好莱坞剧本作家做“教练”。这位好莱坞剧本作家已经把自己彻底改造成一位高价的“路演教练”，并且在过去的10多年里曾精心策划了许多高科技公司的“路演”活动，其中还包括大名鼎鼎的思科公司（Cisco）。他花了4天时间，专门帮助梅格•惠特曼等人练习“路演”的技巧。

令人紧张的时刻终于到了，他们路演的第一天是8月31号，当梅格•惠特曼和两名同事乘坐飞机准备离开旧金山时，道琼斯指数下跌了100点。坐在飞机上，他们的心情别提有多坏了。当他们抵达巴尔的摩时，道琼斯指数又下跌了525点。而且有好几家网络公司已经打起了退堂鼓，收回了它们已计划好的报盘，打道回府。但梅格•惠特曼仍然不为所动，她竭力向一大批证券商宣传eBay光明而伟大的未来。梅格•惠特曼不断地奔走于各大证券商之间，用她极富感染力的辞令，充分表达她对市场前景深刻而独到的见解，引导这些证券商做出有利于eBay的抉择。

福无双至，祸不单行。就在第二天，梅格•惠特曼又听说雅虎正在考虑进入在线拍卖市场。梅格•惠特曼真的没想到雅虎竟然想在eBay路演期间宣布这件事。9月14日，雅虎告诉记者说，它已经与Onsale达成了并购协议并在雅虎网上开展拍卖交易。eBay最不愿意见到的情景变成了血淋淋的现实：竞争对手联手出动了。更糟糕的是，雅虎采取不收费的策略，希望全部靠广告来维持经营。“他们像疯子一样急匆匆地行动，企图让‘路演’脱轨。”梅格•惠特曼说。乃至于在旧金山，梅格•惠特曼在对许多投资者进行演示之前，紧张得连饭都吃不下。皮埃尔•奥米亚尔幽默地建议她

把屋子里的人想象成都穿着内衣。就这样，梅格•惠特曼和她的“路演”小组努力坚持不受不利消息的干扰，继续着自己的宣讲。

可是，皮埃尔•奥米亚尔的幽默并没有让美国的股市有一点点回升的迹象，股市仍然像自由落体一样不断地下滑。在他们“路演”的第二天，道琼斯指数又狂泻300点。一个星期之后，道琼斯指数又下挫了200点。

由于股市低迷，一路上梅格•惠特曼和其他的“路演”成员的心情别提有多糟糕了，但是当他们每每看到听众中有人是eBay的客户或认识eBay的客户时，信心就又增强起来。可以说，1998年9月份是美国股市20年来首次公开发行股票最糟糕的时候。股市自6月份开始下挫，道琼斯指数已经下跌了将近25%，而纳斯达克指数则暴跌了将近50%。投资银行发疯似地建议客户推迟上市，一些引人注目的高科技公司的股票发行也被迫停止了，没有一家公司敢在股市低迷时上市，直到9月24日，eBay打破了这种局面。

梅格•惠特曼坚信eBay有其它公司所不具备的优势，那就是实实在在的利润。而且，eBay还有前所未闻的高达80%多的毛利率，而亚马逊只有22%，Onsale只有9%。更重要的是其增长速度即使在股市低迷时也仍然没有放缓的迹象。从1997年第一季度到1998年第二季度，eBay网站的注册客户数从88000人窜升至851000人，而商品销售额从1760万美元飞升到13960万美元。理智和直觉都告诉梅格•惠特曼，有了这些数字，不管股票市场的状况有多糟糕，都没有理由推迟公开发行的日期。

推动eBay在股市低迷时顺利上市（2）

eBay的股票首次公开发行的那天早上，梅格•惠特曼和皮埃尔•奥米亚尔很早就来到纳斯达克股票市场的交易大厅里，等待着“最终宣判”。

皇天不负有心人，通过梅格•惠特曼极富成效的工作，eBay于1998年9月24正式上市，每股18美元，当天的收盘价即猛升至每股47.18美元，上涨了166.3%。这是一个令人发狂的时刻———在纳斯达克股票市场的显示牌上，eBay排在所有上市公司的最前面。

当股票首次公开发行就大受欢迎的消息传到eBay的总部时，eBay的所有员工都兴奋得几乎疯了。他们登上顶楼大声欢呼，相互击掌，打开香槟以示庆祝。

当然，eBay首次公开发行股票的最大赢家是皮埃尔•奥米亚尔。他大约持有42%的股份，在股票公开发行的当天，他就成了亿万富翁。到1999年7月时，皮埃尔•奥米亚尔以101亿美元的身价在美国《福布斯》杂志的“10亿美元富翁俱乐部”中排名第36位。

从那以后，eBay的股价一路飙升，令许多自诩为行家的人瞠目结舌，大跌眼镜。梅格•惠特曼也因此一夜之间成为美国最著名的几大首席执行官之一。由于广告的狂轰滥炸以及股票的成功发行，eBay网站的登录客户也猛增至300多万。

上市的成功给eBay带来了新的气象，但为了在股市低迷时上市，梅格•惠特曼付出了艰苦的努力。她后来回忆说：“要说服他人改变对市场的过低估计，真是困难重重。但为了改变他们的这种想法，你工作再卖力，工作效率再高也不为过。”

梅格•惠特曼要求eBay的员工对首次公开发行股票作好思想准备，她不希望自己的员工像硅谷其它公司的员工那样过于关注股票的价格。梅格•惠特曼立下了一条新规矩：eBay的员工可以在上班前和下班时各查看一次股价，但仅此而已。她认为过多地谈论

股价不符合“eBay精神”，而且这也不利于公司的发展，如果股价突然跳水，那员工的士气就有可能会一落千丈。梅格•惠特曼认为，不被股市的波动性所左右非常重要，eBay要成为一家基业长青的公司。

eBay的股票首次公开发行一年以后，皮埃尔•奥米亚尔退休住到法国，他那年才30多岁。

相对于管理eBay，皮埃尔•奥米亚尔更愿意帮助人们在日常生活中重新认识社区的益处，这一理念也让他转变成一位慈善家。自从他把eBay日常的经营管理重担交给梅格•惠特曼之后，他就可以在幕后全神贯注地研究长期战略了。同时，他也可以在工作之余享受美好的人生，从事一些公益活动。从创立eBay的第一天起，皮埃尔•奥米亚尔就明白自己需要的是一种平衡的生活，他一直认为自己应该找个职业经理人来管理公司，这样自己就有闲功夫玩玩了。对他而言，控制权是无足轻重的。

2005年10月9日，英国《金融时报》评选出“全球最具影响力的25位亿万富翁”，微软公司董事会主席比尔•盖茨排名第一位，苹果公司首席执行官史蒂夫•乔布斯排名第二位，第三位就是我们尊敬的皮埃尔•奥米亚尔先生了。

在摸索中前进

如果认为仅凭雄心壮志就能经营好eBay，简直既幼稚又可笑。事实上，eBay所面临的困难超出了常人的想象。梅格•惠特曼当然很清楚eBay在内部运行中存在的缺陷。担任eBay总裁兼首席执行官后不久，梅格•惠特曼就发现：公司除了皮埃尔•奥米亚尔的创意外，其它方面几乎都是空白；公司只有一个陈列在网上的拍卖产品的分类表，既没有营销机构，也没有销售计划。

梅格•惠特曼和她领导的管理团队正在试图建立一种员工最少化、利润最大化的电子商务模式。由于没有什么经验可以借鉴，对梅格•惠特曼而言，经营eBay成了一件充满想象力的工作。梅格•惠特曼必须用她一反常规的战略，引领eBay朝着一个令人惊讶的方向发展。

“我成了将创意变成现实的企业家。”梅格•惠特曼说。她同员工们一起挤在600平方米的空间里工作，很多事情都需要亲自动手，包括确定公司第一批客户的类型，撰写第一份市场营销计划书……就这样，梅格•惠特曼和她的伙伴们，开始了黎明到来之前的摸索。

专注于核心业务

梅格•惠特曼刚刚接触eBay时，真正令她印象深刻的是其经营业绩。eBay与绝大多数网络公司截然不同，从创立之初就是赢利的，并且保持着每个季度30%的增长速度。其中最惊人的数字是：eBay的毛利率高达80%多。

这些经营业绩方面的活生生的数据让梅格•惠特曼告诫自己，千万不能像多数空降兵式的职业经理人一样，在对公司还不怎么了解的情况下就随便发号施令。梅格•惠特曼明白，人们总是为自己所创造的业绩而感到骄傲，他们不习惯别人在旁边指手画脚。因此，梅格•惠特曼的做法是努力找到eBay做得比较好的地方，然后对此做进一步发挥，而不是像其他一些新首席执行官那样，到一家新公司后总是先找到哪里存在不足，然后再进行整改，因为那样做会挫伤公司原班人马的自尊心。

梅格•惠特曼认为，当一个企业构建在前所未有的核心竞争力基础之上时，那么其经营策略就必须反传统而行。20世纪90年代后期，“多元化”在美国商界流行一时，这当然也影响到很多处于创业阶段的网络公司。当时，B2B（企业对企业）、B2C（企业对消费者）的电子商务模式正在席卷全球，互联网的泡沫畸形膨胀，追求增长的诱惑摆在企业面前，不时有人在她耳边吹风：“大家都在做B2B、B2C，买下阿雷巴公司(Ariba)，把eBay做成第二个亚马逊(Amazon)。”

梅格•惠特曼没有听从新经济观察家们的建议，她在公司内部强调专注。她认为企业也好，个人也好，在这个世界上，不可能面面俱到，只有做到“有所为，有所不为”，才能创造出一番成就。一个优秀的企业往往专注于核心业务，把能够做好的事情做好。梅格•惠特曼明白，可以带来赢利和经济效益的商机很多，但并不是每一次商机都会给eBay带来正面效应。因此，她说：“我不会人云亦云，如果我还不清楚下一步怎么做，那我宁愿多观察一阵子。”结果，

在梅格•惠特曼的带领下，eBay将主要精力集中于消费者市场，建立了一个C2C（消费者对消费者）的电子商务模式。

那时，企业界最典型的一个多元化经营的失败案例就是八百伴。八百伴曾经是日本最大的百货公司之一，在其全盛时期（20世纪90年代），八百伴在全球16个国家拥有400多家百货公司，以雄霸世界零售业头把交椅而扬名。但遗憾的是，1997年9月18日，八佰伴向公司总部所在地的日本静冈县地方法院申请“公司更生法”保护。这一行动，实际上等于向社会宣布了该公司的破产。当时，八百伴的负债额达到1613亿日元，是日本战后最大的一宗企业破产案。

导致八佰伴破产的原因有很多，但致命的原因是它严重低估了经营非核心业务的风险。在急速成长的过程中，八百伴逐渐背离了百货和超市的主业，而大力发展地产、食品加工和娱乐等辅业。从1990年至1996年的短短6年间，八百伴仅仅在中国内地的零售点就由零家扩展到50多家。在发展的过程中，它明显地低估了业务扩张所带来的风险，加上当时又遇上宏观调控，为了实现公司领导的梦想，只好通过信贷维持扩张。然而，随着金融风暴的冲击，这些辅业变成了负资产，给八百伴带来了沉重的负担。面对较预期为差的投资回报及不断扩大的资金需求，八百伴最终陷入难以自拔的困境。

其实，八百伴的故事足以使所有企业警醒，但不少网络公司仍然在为获得几何级数的增长而不惜以牺牲利润作为代价。在这些网络公司看来，惟有不断地加速，才能保证自己不至于倒下。这种理念曾被捧为“新经济模式”———但其结果是，它们光速般地前进，也光速般地死亡。

因此，梅格•惠特曼否决了能使公司收入翻番的广告协议，因为这些广告商要与卖家竞争。

由于梅格•惠特曼坚持自己的商务模式，不搞多元化经营，使得eBay看起来“保守”得很。

早期曾向eBay提供资金的基准资本公司的合伙人卡格勒(Kagle)表示：“梅格•惠特曼从来不会受到容易赚到的钱的诱惑。她明白，如果在卖家的隔壁树起很多广告牌，卖家肯定会搬走。”

在公司的内部管理上，梅格•惠特曼坚持认为，要用旧经济的规则来运作eBay。其中，最根本的一条就是利润至上，支出绝对不能超过收入，而且每一美元的投资都至少要创造一美元的利润。

这种经营理念上的“鼠标加水泥”不仅保证了eBay的利润，同时也确保了eBay的资金链不会因发展速度太快而断裂，因为资本看中的永远只有“利润”二字。因此，在几乎所有的网络公司厄运连连的时候，eBay2001年的营业收入居然高达7.488亿美元，同比增长了74%。

回顾当初为何如此坚定地走专业化道路，对技术并不内行的梅格•惠特曼的答案相当简单。她说：“别忘了，我们当时是一家只有几十个员工和570多万美元收入的小公?。对于这样的一家小公司，在3个领域做到最好，比在10个领域做得一般要好得多。”

抓住关键客户

阿基米德说：“给我一个支点和一根足够长的棍子，我能翘起地球。”阿基米德找到了解决力学问题的关键———杠杆原理，如今它已成为解决经济问题的不变真理。因此，在任何时候遇到问题，都有一个解决问题的关键需要我们去发现。

在因和果、努力和收获之间，普遍存在着不平衡关系。典型的情况是：80%的收获来自20%的努力；其它80%的努力只带来20%的收获。这就是意大利著名经济学家和社会学家帕累托提出的“80/20”法则。经过对群体活动的长期研究，帕累托发现：在任何特定群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，只要能控制那些重要的少数因子，就能控制全局。经过多年的实践，这一法则已演变为当今管理学界所熟知的“80/20”定律———即80%的价值来自于20%的因子，其余20%的价值则来自于80%的因子。

在现实经济生活中，“80/20”定律也随处可见：20%的业务骨干创造80%的经营业绩；20%的重点商品、重点客户带给企业80%的利润；将80%的资金投在20%的重点业务上，就能达到纲举目张的效果……“80/20”定律说明经营企业不应该面面俱到，而应侧重抓关键，要“有所为，有所不为”。“80/20”定律要求企业家在经营中收拢五指捏成拳，突出重点，全力倾斜，以此来牵住经营的“牛鼻子”，带动企业方方面面的工作顺势而上，取得更好的成效。

梅格•惠特曼也正是运用“80/20”定律指导eBay进行倾斜性经营，才最终获得了巨大的成功。

在梅格•惠特曼出任eBay总裁兼首席执行官5个星期之后，她主持召开了一个为期两天的业务会议，专门分析客户数据，讨论收缩销售战线问题。

由于每个客户在eBay网站上的交易量都有专人负责统计，eBay可以很容易地列出双栏表格———第一栏按照递减顺序，也就是按照交

易量从最大到最小的顺序将客户排列下来；第二栏进行累计，统计的方法是假如第一栏中第一名客户的交易量为 5 万美元，第二名客户的交易量为4万美元，那么在第二栏中，对应第一名客户的累计交易量将会是5万美元，而对应第二名客户的累计交易量则为9万美元。按照这样的方式看看第二栏，梅格•惠特曼很容易就可以了解到交易量的集中程度。

经过两天的研究和分析，梅格•惠特曼和eBay的管理团队发现：20%的客户的交易量占到了eBay总交易量的80%。这个数字对别人而言可能无足轻重，但梅格•惠特曼却兴奋不已。她认为，针对这20%的关键客户做好决策对于eBay的发展是非常重要的。当梅格•惠特曼指挥eBay的员工继续追踪这20%的关键客户的身份时，他们发现这些客户都是严肃的收藏家。因此，梅格•惠特曼和她的管理团队决定不再像其它网站那样，通过在大众媒体上做广告去吸引客户，而是转而在收藏家更容易关注的收藏类专业媒体和收藏品交易会上加大宣传力度，这一决策成为eBay早期成功的关键。

梅格•惠特曼确信，每一个决策都应该针对那些对于公司的业务有着长足的促进作用的关键客户而做出，因为他们将会对公司的发展产生至关重要的影响。因此，她要求eBay的员工将注意力集中在这20%的关键客户身上，这也促成了eBay“大销售商计划”的诞生。该计划旨在通过提升关键客户的交易量，带动eBay自身的发展。该计划向3类大销售商提供特权和认可：铜牌客户，每月销售2000美元；银牌客户，每月销售10000美元；金牌客户，每月销售25000美元。只要大销售商获得了买家的好评，eBay就会在他们的名字旁边加注一个专用徽标，并为他们提供额外的客户服务支持。比如，金牌销售商可以拥有24小时客户服务支持热线电话。

重视网上社区的建设和维护

在宝洁公司时，身为品牌经理的梅格•惠特曼就将学到的大量经验记录下来。梅格•惠特曼至今还保留着这些记录，不时翻翻，学习学习。她早期在宝洁公司时写下的一个心得是：客户就是一切。对这一点，她在eBay的体会比在其它公司的体会都要深。虽然自己手下有非常优秀的管理团队，还有尽心尽力、尽职尽责地工作着的几千名员工，但梅格•惠特曼认为，惟有客户才能决定什么可行，什么不可行。

像解读密码一样，梅格•惠特曼用在哈佛商学院学到的知识认真地分析了eBay的核心竞争力，她得出了一个让外行相当费解的答案：社区客户。梅格•惠特曼认为，eBay的成功更多地要靠留住和发展那些忠诚客户，而不是去吸引那些只作短暂逗留的阶段性买主。因此，她放弃了很多非常有诱惑力的机会，把eBay的主要力量花在培育网上社区上，不断增添拍卖物品的种类，提升拍卖物品的档次。

eBay网站本身只是一个拍卖平台，并不从事物品的买卖。与亚马逊等网络公司相比，其优势是：它无需占用大量资金去采购商品，因而也就不存在与此相关的成本问题。但它也有一个不容忽视的弱点：信誉问题。eBay网站的收入主要源自向买卖双方收取的佣金、商品登录手续费及其它费用。如果控制不住买卖双方的信誉风险，它就难以吸引众多的客户群，营业收入和利润的快速增长也就无从谈起。

从一开始，梅格•惠特曼就意识到了这一点。为此，她要求建立一套行之有效的反馈系统，让买卖双方能了解彼此的信誉和可靠程度。每个卖主都有一个分值卡，显示买主对他的各种反馈，包括良好的、不好不坏的和负面的反馈，同时显示的还有买主对卖主的详细评论。卖主同样可以给买主的信誉情况打分。eBay网站根据买主和卖主获得的良好反馈数量给他加星，星越多表示信誉越高。许多客户

不愿离开eBay网站，因为他们已在那里积累了良好的得分，那可是一笔无形财富。绝大部分卖主都惧怕负面反馈信息，因为只要一出现这种情况，其销量便会马上下降。

这套反馈系统实际上只是eBay网上社区的一部分。eBay之所以能取得成功，网上社区扮演着重要角色。网上拍卖的特点决定了eBay的发展必须依赖于买卖双方群体的不断扩大。网上社区正好成为维系这些群体的纽带，它不仅有助于维系买卖双方的信誉，也有助于客户数量的稳定增长。

eBay的社区客户不一而同，既有无名小卒，也有知名人士；既有小企业，也有世界500强公司。有一天，eBay总部的秘书接到一个电话，对方自称是美国证券交易委员会（SEC）主席阿瑟•李维特（Arthur Levitt）。秘书赶紧通知正在开会的梅格•惠特曼，梅格•惠特曼还认为eBay的股票首次公开发行出了什么大问题，马上中断了会议，叫来了律师，然后才把阿瑟•李维特的电话接了进来。

猜猜阿瑟•李维特对梅格•惠特曼说了些什么？“亲爱的梅格，你知道吗？昨天我完成了我在eBay网站上的第10次交易，我积累了10个好评，现在我是你们网站的一星级客户（eBay网站上有星级客户的最低诚信级别）了。”说完，阿瑟•李维特在电话里像孩子一样笑了起来……在美国经济管理体系中，阿瑟•李维特的身份仅次于美联储主席阿伦•格林斯潘，比美国商务部部长的威望还略高一点。对他们来说，名利早已是身外之物，但是他们在乎做生意给自己带来的快乐。

通过eBay论坛和聊天室，社区客户不仅可以讨论共同感兴趣的话题，而且还能相互提供对在eBay网站上进行交易有用的信息。许多社区客户将在eBay网站上销售物品作为第二职业，他们把传统业务搬到了eBay网站上，有的社区客户甚至还辞去了工作，专门在eBay网站上交易物品。

网上社区也是eBay了解客户心理及销售趋势的一个重要窗口。梅格•惠特曼指定专人密切跟踪社区客户在论坛和聊天室里讨论的内容，并将重要内容做成简报，每天早上交给她过目。eBay根据客户的反馈不断提高服务水平，做到能够随客户需求的不断变化而即时改变。

网上社区也被eBay用于发现新的商机。每一大类的物品目录，都有一名经理专门负责管理。这些经理除了管好现有类目之外，还有一项重要的任务——当发现卖主针对某种物品的交易量呈整体性增长时，及时推出新的类目，以便买主查询。

eBay的董事泰尔尼说自己在加入董事会之前，曾仔细地研究过这家公司，并被eBay善待客户的态度所打动。泰尔尼曾任贝恩公司首席执行官，在梅格•惠特曼担任该公司合伙人期间曾是她的老板。他说："eBay给我的感觉是，与其说它是一个企业，不如说它更像是在发起一场运动。"

星巴克的创始人霍华德•舒尔茨在成为eBay的董事之后也说："eBay以社区客户为中心，这一点要归功于梅格•惠特曼。这都是她的功劳。"这种社区客户的纽带关系究竟在多大程度上阻止了eBay的客户转而投向其它网站呢？如果问梅格•惠特曼这个问题，她会轻描淡写地说："那不可能发生。我们可以对比一下，在宝马公司时，我问马特尔公司（Mattel）的人在做什么？在迪士尼公司时，我问华纳兄弟公司的人在干什么？而在eBay，我根本不需要向谁问这个问题。"

如今，在梅格•惠特曼的带领下，eBay已在全世界30多个国家和地区建立了网上社区，其中美国、中国、德国、韩国和英国的社区客户数量名列前茅。

禁止交易枪支

梅格•惠特曼并不看重地位和权力。刚跳槽到eBay时，梅格•惠特曼与另一位高层经理共用一间办公室和一名“私人”助手，她看起来与别人真的没有什么两样。然而，她所发挥的作用却逐渐显现出来。

当梅格•惠特曼以战略家的眼光使eBay网站的服务水平不断提高时，客户往往通过电子邮件赞扬她；当梅格•惠特曼以惩戒者的角色，每周以欺骗或出售不该出售的东西（卖军火、卖淫）为由而中断对数百名客户的服务时，她被讽刺为溺爱“孩子”的母亲。的确，她就是愿意做一名溺爱“孩子”的好母亲，在她的眼中，每个客户都是她最好的“孩子”，良心和责任心告诫她不能让自己的“孩子”变坏。

1999年2月11日，纽约市的一个陪审团要求枪支生产商向一位枪击受害者支付330万美元赔偿金，这一案件引入了一种被称为“营销疏忽”的新法学理论。这一看起来与eBay好像没有任何关系的案件，却引起了梅格•惠特曼的极端关注。她担心这种新法学理论可能会对eBay不利，如果在将来的什么时候因为有人在eBay网站上交易枪支而惹上官司就得不偿失了，何况eBay1998年的总营业收入中，枪支交易额还不到10万美元，的确少得可怜。“eBay网站并不是一个适合交易枪支的场所，”梅格•惠特曼说，“你并不能确定谁正在交易枪支弹药。”由于很难保证买主符合购买枪支的法律要求，因此，梅格•惠特曼禁止客户在eBay网站上交易枪支。

谁知道，当eBay在1999年2月19日发布禁枪令之后，客户的反应却非常强烈，eBay的电话、信息公告板上的回应以及外界发来的电子邮件，像火山一样爆发了。当然，并不是所有的回应都是批评，但他们的确难以处理这么多的回应。反对禁枪怒火的源头来自eBay网站新设置的讨论栏目———DNF公告板。eBay网站在增加新的信息公告板

时，每一个公告板都有自己的个性，而DNF公告板是社区客户评价eBay网站的变革和改进的地方。eBay网站的禁枪令发布以后，DNF公告板上的帖子迅速增加，并且言辞非常激烈。“DNF民兵团”的表现尤其突出，它由40多名公开抨击禁枪令的DNF常客组成。“DNF民兵团”的成员对eBay网站出其不意地禁止交易枪支十分愤怒和不满，他们在帖子里声称eBay正在剥夺《宪法第二修正案》所赋予他们的权力。他们甚至还贴出了梅格•惠特曼和eBay几位主要管理层成员的画像，他们把整个eBay和梅格•惠特曼描绘成“穿着长筒靴的暴徒”。

但是，梅格•惠特曼果断坚决地采取了一项令“DNF民兵团”的成员感到更加震惊的举措：伴随着一些轻松的键盘操作，他们被“踢”出了eBay网站。

然而，“DNF民兵团”的成员却坚持认为自己并没有做错什么。值得指出的是，eBay在更加仔细地审查这些被暂停交易资格的客户时，发现其中有3名客户曾经利用虚假的身份(ID)发表欺骗性的反馈意见，他们是“罪有应得”。但是，eBay不得不承认，其余的人的确不应该被暂停交易资格。这一事件让eBay不得不重新思考其信息公告板的政策，他们决定给帖子的作者留出更多的批评公司的余地。像许多网上社区一样，eBay的网上社区继续坚持一些行为准则，禁止威胁性言论以及亵读性语言。

有关禁止交易枪支的争论还使得eBay在对网站的架构进行调整时，更加尊重社区客户。但是，在关于禁枪所引发的争论中，其中有一点梅格•惠特曼永远不会后悔，那就是决策本身。因为就在eBay的禁枪令实施了几个月之后，美国的一所中学发生了一起致使1名老师和14名学生死亡的枪击惨案。梅格•惠特曼听到这条新闻的第一反应，就是她很庆幸eBay已经做出了禁止交易枪支的决策。但还是有报道说，一名凶手有eBay网站的账户，所幸美国联邦调查局的调查结果证明：做案者的杀人凶器不是通过eBay网站购买的。但

是，这一事件让几个月以来一直饱受诋毁的梅格•惠特曼和她的管理团队更加坚信自己做对了。

以小搏大

我们知道，互联网的商业模式极其容易被复制，更何况还有那么多家网络公司想与eBay同分一杯羹？梅格•惠特曼认为，不管在世界上的任何地方，竞争都是难以避免的。一旦谁有什么好的想法和主意，其他人自然希望拷贝过去，因此，这个问题不是哪个地方独有的问题。实际上，在全世界各个地方，eBay都遇到过不少的竞争对手。

梅格•惠特曼加入eBay时，拍卖网站Onsale就曾是突然冒起的竞争对手。在eBay发展壮大的过程中，亚马逊、雅虎、美国在线都是劲敌，微软公司甚至还曾一度与已经消失的门户网站Excite联手挑战eBay。而目前只有雅虎还有拍卖业务，其它对手要么已经消失，要么放弃了竞争。那么，梅格•惠特曼是如何率领势单力薄的eBay与这些虎狼之师搏斗，并最终取得这一场场胜利的呢？

有人总结说，eBay的商业模式并不是刀枪不入，可是梅格•惠特曼领导下的eBay很会躲子弹、躲刀枪，而且知道什么时候发出致命一击。对美国在线可能发出的攻击，梅格•惠特曼采取的是“和亲”策略，干脆结成合作关系。亚马逊的优势是支付方便，梅格•惠特曼跟亚马逊学，引进了先进的支付系统。为了在竞争中胜出，她甚至为买方的购买提供保险，以确保交易的安全性。为了在网络拍卖市场上胜出，雅虎采取免费拍卖的做法，不收佣金，照说应该能够把收佣金的eBay打败。可是梅格•惠特曼不为所动，以不变应万变，结果对方不收佣金，没有什么门槛和代价，反而导致客户鱼龙混杂。

竭尽所能稳住美国在线

我们知道，能够战胜竞争对手对每个人来说都是个很大的挑战，而当竞争对手的实力远远胜过自己时，形势的危险程度就更严重了。

如何处理实力悬殊的竞争呢？梅格•惠特曼认为，如果你必须与竞争对手交锋，那么最好先稳住竞争对手。想清楚自己想从竞争对手那里得到什么，决定要稳住什么———当然，要远早于竞争对手想到如何对付你。这或许是自己不被竞争对手过早打败的惟一妙策。

稳住竞争对手除了能拖延时间，伺机壮大企业自身的实力之外，还可以帮助企业实现多个目标。一般情况下，越早稳住竞争对手，企业就越有可能在竞争中抢占先机，甚至可以做到不必交锋就可以击败竞争对手。另外，企业也能限制现存竞争对手或潜在竞争对手的回旋余地，并从其所付出的代价中获益。这两点都能削弱竞争对手的攻击能力。微软公司稳住了苹果公司而与之合作的案例就很典型。20世纪80年代中期，微软通过合作的形式成为苹果公司最重要的软件供应商，在讨价还价的过程中占据了很大的主动权。

稳住竞争对手的方式多种多样，如果一个企业想避免未来发生商战，它可以利用自身的优势与竞争对手结成合作伙伴、组建合资企业或进行股权交易；如果一个企业想限制竞争对手的选择，削弱竞争对手谋求发展的动机，它可以向竞争对手提供产品或服务。

目前，企业管理界流行“竞合管理”，竞争和合作同时存在。然而，必须牢记的是，这种竞争技巧的真正目的不是为了达到各方共赢，而是为了在防御竞争对手的基础上不断巩固自身的优势地位。

eBay在最初就是应用稳住竞争对手的策略，从而使自己受益无穷，大大降低了互联网巨头美国在线对它的攻击危险。在C2C（消费者对消费者）拍卖刚兴起时，美国在线不仅是“眼球”和流量的领先者，它还比一般的门户网站有着更深、更好、更广泛的客户关系，它

知道如何运用社区创造价值，它很善于创造目标区域的浏览量，而那个时候，eBay网站的网上社区还正在努力建设和完善当中。梅格•惠特曼认为，美国在线的这些动作对eBay而言都是极大的威胁。“如果美国在线也做了拍卖业务，我们就很难出头。”她说。

为了避免出现这种不利的情况，eBay从一开始就与美国在线保持着密切的联系。1997年秋到1999年春，eBay的高级管理者们与美国在线进行了3项成功的交易，每一次eBay都将这个潜在对手抓得更紧。eBay在每轮谈判中始终坚持一个目标：在美国在线的眼皮底下增加营业收入，并最终将美国在线逐出拍卖市场。

在第一轮谈判中，美国在线既有可能为eBay带来巨大的发展机遇，也有可能重创eBay。“如果美国在线出尔反尔，我们会有很大的麻烦。”负责这次谈判的eBay市场副总监韦斯利承认。因此，除了利用美国在线扩展eBay外，eBay当然希望能不再依赖美国在线的帮助，或者说阻止来自它的竞争。

然而，eBay当时只有75万美元的经费。“对美国在线而言，75万美元仅仅是一次广告费，”韦斯利后来回忆道，“而从我们的角度来说，75万美元是个很大的数目———相当于我们预算的一半。当时人们都质疑我是否疯了。”作为回报，eBay在美国在线的网站上做了12个月的链接，美国在线授权eBay为两个小地区的个人拍卖业务独家提供商，期限是90天。尽管如此，eBay还是赢得了首次交易。

为了乘胜追击，1998年3月，梅格•惠特曼加盟之后，eBay又与美国在线进行了一次谈判。这次谈判，eBay希望能得到在美国在线控制范围内的更大区域的更多独家代理权。这次谈判历时6个月才终于成功：eBay在接下来的3年之内向美国在线支付1200万美元，美国在线将eBay加入其网站关键词列表中，允许美国在线的注册客户键入“eBay”就能直接进入eBay网站。另外，eBay还获得了为期1年的更多业务的独家代理权。即使这样，eBay的独家代理权仍不稳固，因为在这次谈判中，eBay提出的“无竞争条款”遭到了美国在线的拒绝，这

在某种程度上是个危险的预兆，说明美国在线自身可能也在考虑进入拍卖领域。尽管有此挫折，梅格•惠特曼仍然乐观地说：“即使美国在线进入这一领域，至少也需要6～8个月，而我们已经领先了6～8个月。”

通过两次谈判和交易，eBay终于暂时稳住了这个最大的竞争对手，而使双方的关系最终巩固下来的是第三次谈判。1999年3月底，eBay和美国在线再次签约：此后4年，eBay向美国在线支付7500万美元，以eBay@AOL这一联合品牌的名义，成为美国在线全球客户的个人拍卖业务独家提供商，并且可以出售广告。另外，美国在线同意2年之内不进入在线拍卖市场。通过这次的交易，美国在线得到了98%的保证金，而eBay则最大程度地确保了美国在线只能处于在线拍卖业务的边缘。

在雅虎和亚马逊的拍卖业务纷纷陷入泥潭?，美国在线的承诺让eBay不再把美国在线视为最具威胁性的潜在竞争对手。这样，eBay才有机会更快地发展壮大。

利用差异化与亚马逊周旋

互联网无国界的特性，让eBay的事业版图迅速扩张到海外。然而，当亚马逊也准备开展在线拍卖业务时，威胁才真正降临。

就在梅格•惠特曼好不容易能有机会在科罗拉多滑雪度假时，报纸上突然发表了一则让她无比震惊的新闻：亚马逊已经启动了在线拍卖网站——她在心里最担心的事情终于不期而至。尽管她曾说："竞争者的出现，可以让我们跑得更快。"

"度假结束了。"梅格•惠特曼自言自语道。她立即赶回eBay的总部大楼，她要密切关注事态的进一步发展，并迅速处理相关事宜。她在与管理人员沟通时，不断地告诫他们，千万不要惊慌，要努力保持乐观的态度。她认为，eBay的商业模式不可能在一夜之间被复制，eBay的社区客户一直以来都很忠诚，而且eBay最专注于在线拍卖，这是强调直接向客户销售商品的亚马逊所不能比拟的。"我们只做一件事，"梅格•惠特曼说，"我们每天早上醒来就努力谋划如何让拍卖变得更安全有趣，有更多的特色以及让客户获得更好的体验。"

梅格•惠特曼一直以来就认为亚马逊比雅虎更具威胁性，因为它是一家纯粹的电子商务网站，在通过网络销售商品方面有很丰富的经验。一位华尔街的分析师甚至说："亚马逊的拍卖网站看起来相当不错。"而梅格•惠特曼和eBay的管理层也不得不承认，亚马逊的确是eBay自创立以来所遇到的最大劲敌。

看来，梅格•惠特曼必须要动一番心思才能正确应对亚马逊的竞争。梅格•惠特曼决定，在大敌压境的时候，eBay的所有员工都必须密切关注亚马逊的发展态势，eBay的管理层必须每周召开3次会议（每周一、三、五的下午5点），专门研究如何对付亚马逊。

但是，随着梅格•惠特曼对亚马逊的拍卖网站越来越深入的了解，她对自己所领导的eBay的胜算越来越有把握了。梅格

•惠特曼很高兴地看到，在亚马逊的拍卖网站上，所有的卖主差不多都是拥有钢筋水泥筑成的经营场所的大企业，并且拥有商人信用卡账户，而不像eBay那样占主导地位的卖主都是小商小贩。像eBay以前的许多竞争对手一样，亚马逊的拍卖网站也没能认识到社区的重要性，它没有设立信息公告板，因此，客户彼此之间很难取得联系。“它给人的感觉很像一家门诊部。”梅格•惠特曼说。她得出的最终结论是：雅虎的拍卖网站有社区而没有商业，而亚马逊的拍卖网站有商业而没有社区。

梅格•惠特曼事后分析，eBay之所以能取胜是因为eBay比一直以来就专注于电子商务的亚马逊能向客户提供更好的体验。“需要的技巧是很不一样的，”梅格•惠特曼说，“我真不知道该如何管理亚马逊的仓库。”作为一名女性管理者，梅格•惠特曼认为，eBay的优势相当一部分源于客户把eBay当作在线拍卖的场所。“品牌就像干得非常快的水泥一样。”她喜欢这样说。亚马逊在公众的大脑中已经固化为一个购买固定价格的图书、音乐和视频产品的目的地，而不是一个进行在线拍卖的场所。

而且，亚马逊没有认识到另一个最根本的因素，那就是eBay拥有无数的忠诚客户，“80/20”定律再一次拯救了eBay。eBay有那么多的买主，因此其它网站很难把卖主引诱到别的地方；同时，eBay又有那么多的卖主，因此其它网站也很难把买主引诱到别的地方。这恐怕就是eBay能够出奇制胜的根本原因。

最具说服力的是，在亚马逊启动自己的拍卖网站之前，就曾经找过eBay的一些客户，并且利用一些物质上的诱惑，试图劝说他们背叛eBay，到亚马逊的拍卖网站上去交易。比如，他们曾经找到美国邮票销售商费希尔，并试图说服他将一部分邮票拿到亚马逊的拍卖网站上去交易。当然，他们也没有忘记往费希尔的邮箱里塞进一些亚马逊提供的便纸帖、钢笔等小礼物。然而，这些最终都没有起作用。当然，也有一些客户将自己的物品登录到亚马逊的拍卖网站上，但大多无功

而返。费希尔也曾经做过试验，他在亚马逊的拍卖网站和eBay网站上都登录了50张相同的邮票。结果是：在亚马逊的拍卖网站上，只售出8张邮票，其中2张的售价高于起拍价；而在eBay网站上，37张邮票已经售出，其中20张的售价高于起拍价。这样的试验结果，费希尔怎么可能离开eBay网站呢？

避免与雅虎正面交锋

生存是发展的基础，为了能够生存下去，企业还要学会在夹缝中求生存。尤其是在面对比自己强大得多的竞争对手时，企业更应该学会甘当弱者。

我们知道，世界上最庞大的生物曾经是恐龙，然而现在早已不见恐龙的影子；相反，比恐龙小得多的许多生物却存活下来。这告诉我们一个道理：弱者不一定弱，强者不一定强。这个世界的生存法则是“物竞天择，适者生存”，而非“强者生存”。相对于强者来说，弱者有更多的选择和妥协，因为懂得适应，他们就有更多的生存机会。一个企业能否基业长青，关键要看适应能力。美国通用公司前首席执行官杰克•韦尔奇说：“这个世界是属于弱者的，因为弱者最懂得适应。”也许真是如此。

在弄清楚自己将会受到什么攻击时，你必须仔细研究你的竞争对手，分清楚哪些是有威胁的，哪些仅仅是昙花一现的。尽量移动到你不失初衷而又能应对对手的位置，而当你无法做出相应应对时，那么就将攻击引导到你具备优势的方面，从而化解对手的竞争优势，抢占有利形势。

10多年前，财捷公司（Intuit）的创始人斯科特•库克，针对微软公司发起的多次攻击，就很好地运用了这一策略。“与微软公司硬碰硬是没把握的竞争，”他说，“所以，我们做运行终端，有策略地追逐对手甚至尚未察觉到的客户，而不是照搬微软公司的所有东西，为企业的发展开辟了一条新路。”

梅格•惠特曼当然深谙个中道理，她明白以小搏大时，短兵相接或者以硬碰硬最容易导致失败。因此，她在eBay与雅虎的竞争中，就坚持自己的初衷不变，但在技巧上却以自己独特的方式攻击对方，而不是针锋相对，她明白那样往往会两败俱伤。

尽管eBay通过稳住美国在线避免了它的攻击，但它无法做到在所有的竞争中不受到对手的攻击。这也并非梅格•惠特曼没有努力去做：1998年和1999年，eBay的高层会见了很多公司的高层，包括亚马逊、雅虎和微软的高层，而在这些谈判中，eBay就没能再次那么幸运。怎么办？梅格•惠特曼不得不使出了避免与强硬对手正面交锋的一招。

1998年9月24日，eBay的股票首次公开发行的当天，雅虎这个当时世界上最领先的门户网站，却宣布进入C2C（消费者对消费者）拍卖业务领域。更糟糕的是，雅虎不仅挑战eBay的整个商业模式，并且提供了全免费的服务，而eBay则向拍卖方收费并从整个交易中收取佣金。对梅格•惠特曼和刚刚走上正轨的eBay而言，雅虎的这一招无疑是一记重拳。

为此，梅格•惠特曼组建了一个强而有力的团队，这个团队的目标就是仔细地分析雅虎拍卖业务的方方面面，持续追踪雅虎的拍卖网站究竟获得了多少市场份额。eBay让10个人每星期都在雅虎的拍卖网站上买卖东西，并写出详细的分析报告，指出雅虎的拍卖网站哪些方面比eBay做得好，哪些方面不如eBay，以及eBay该如何应对。

eBay面临的第一个抉择就是是否要在收费上对雅虎作出回应。“通常免费是很好的主张。”梅格•惠特曼说。以雅虎为首的成千上万的网络公司使客户养成了免费获得很多东西的习惯———新闻、电子邮件、聊天室等。然而，这个团队在认真研究过雅虎的拍卖网站之后，发现免费拍卖并非像他们原先所担心的那样必须要进行调整。事实上，梅格•惠特曼相信拍卖收费是eBay继续成功的重要因素之一，收费有助于在线拍卖市场的健康发展。况且，eBay这样便宜的收费能保证客户可以重写物品说明，更换图片，撤回不愿出售的物品，保证了拍卖物品的高质量。因此，梅格•惠特曼坚持eBay的收费策略。

于是，雅虎免雅虎的费，eBay收eBay的费，eBay就是不与雅虎正面交锋，井水不犯河水。

当然，在两者竞争期间，eBay也暴露出了一些弱点。例如，雅虎的网页更弹性化，分类更有效，注册更简单，为新手提供拍卖知识培训等。eBay很快就学习了雅虎的长处，并且认真地借鉴过来，对网站作出了一些相应的调整。

事后也证明，正是因为在底气不足时，eBay没有与雅虎进行正面交锋，才使得它能迅速发展。在以后与雅虎的较量中，梅格•惠特曼也强烈地意识到，当初针对雅虎的竞争所采取的策略是非常正确的，否则，eBay早就灰飞烟灭了。

与“付账伙伴”进行马拉松赛跑

1999年11月，PayPal网站问世，它的中文名称是“付账伙伴”。这个网站是由马克斯•列夫金和彼得•蒂尔共同创建的。马克斯•列夫金当初的想法是推出一种加密支付系统，从而能够让人们自由安全地划拨款项。彼得•蒂尔非常喜欢这个想法，1999年7月，他和马克斯•列夫金共同成立了一家名为PayPal的公司。

PayPal是一种允许人们通过电子邮件在电脑之间划拨资金的新型服务项目。其原理并不复杂，比如一个人如果需要支付款项，那么他可以将自己的信用卡或银行账户的信息以及收款人的电子邮件提供给PayPal。收款人会收到来自PayPal的电子邮件，告知有人给他汇来了款项，邮件中附加了超级链接，能够把收款人带到www.PayPal.com，收款人可以在网站上说明自己希望以哪种方式接受款项。

说起来道理非常简单，但PayPal便捷的支付功能的确让所有从事电子商务的人难以抵抗。PayPal还遵循了使所有的互联网公司“迅速变大”的理念，免费向买主和卖主提供服务，并且不惜巨大代价，用上百万美元的现金向每一位签约客户以及签约客户所提到的任何人各自发放5美元的奖金。刚开始构建网站架构时，由于资金紧张，20多名员工不得不挤在一间拥挤的办公室里工作。彼得•蒂尔让员工们向电子邮件地址簿上的每个人寄出5美元，当然接受者必须与PayPal签约才能获得这些钱。尽管PayPal免费送钱代价高昂，但却相当有效：到1999年年末，与PayPal签约的注册客户已经达到了1.2万。可见，其发展速度是比较快的。

支付的确是eBay拍卖链中效率最低下的一环。物品登录、竞价拍卖以及买主和卖主之间的沟通都是在线进行的，并且可以在瞬间完成。但是，当拍卖结束时，整个结帐过程却会像爬行一样缓慢：买主通过平信寄出支票或汇票，卖主收到支票或汇票后要等到款项结清

后，才会发货。这样，买主就要等上好几天才能收到拍卖购得的物品。

还是在2000年春天的时候，梅格•惠特曼就凭着商业嗅觉敏锐地意识到：PayPal将成为eBay的新对手。这个时候，PayPal也从eBay的卖主那里接到了许多电子邮件和电话，他们询问是否能在他们的拍卖登录信息中增加一个PayPal的链接。本来，马克斯•列夫金和彼得•蒂尔启动这项服务时，并没有想到在线拍卖。但事实上，eBay网站却成为PayPal的最佳应用案例。以至于在eBay网站的信息公告板上，很快到处都是解释这种服务并附有完整的PayPal网站链接的帖子。PayPal也从这种特殊的极速成长方式中大大获益：既然款项划拨的双方都必须注册，因此卖主们会不断地催促买主们与Paypal网站签约，而买主们也会推动卖主们这样做。

与此同时，PayPal继续发放奖金，并且还把奖金数额增加了5美元，这就提供了一种更有力的激励。不管是出于什么原因，PayPal很快就以一种商业史上极其罕见的速度迅速发展起来———每天的注册客户都以7%～10%的速度增长。1999年末，PayPal的注册客户只有1.2万，而在此后的几个月里，注册客户数像火箭一样窜升至100多万 。到2000年3月，员工很少的PayPal已经应付不过来了，公司积压了10万多封无法回复的电子邮件。可见，PayPal对于eBay来说，当时的压力该有多大。

在eBay的总部，梅格•惠特曼既担忧又沮丧地关注着PayPal的巨大成功。eBay已经花了将近1年的时间试图开发自己的在线支付系统，但却遇到了一系列的困难。梅格•惠特曼和她的管理团队认为，在线支付并不是一项他们希望单独进入的业务。而且，通过互联网划拨款项存在相当大的欺诈风险。因此，对业余人士来说，这是一个危险的领域。eBay已经向包括花旗银行和美国银行在内的大型金融公司提出建议，由它们来解决eBay支付环节中所存在的问题，但却四处碰壁。后来，eBay与一家在线支付公司———承兑公司

（Accept）进行了谈判，Accept已经被向eBay投资的基准资本公司孵化。但是，让人意外的是亚马逊却半路杀出，以价值1.75亿美元的股票买下了Accept，并应用在自己的在线拍卖网站上。

1999年4月，eBay收购了另一家刚刚诞生的在线拍卖服务公司———票点公司(Billpoint)。没想到的是，Billpoint非常令人失望。在竞争对手已经进入市场，并且开始疯狂地抢夺市场时，Billpoint却遇到了麻烦，几乎没有任何作为。1999年年底，当PayPal正在发送电子邮件邀请客户签约时，Billpoint却仍然不得不在实验室里进行第二次测试。到了2000年3月，eBay宣布Billpoint已经准备启动，而且富国集团同意为网站提供背后支持服务，以换取该网站35%的权益。虽然Billpoint已经准备启动，但是PayPal已经在向第100万名签约客户迈进。二者比较起来，差距非常明显。

此外，eBay在这个项目上的落后还有法律方面的原因。2000年，PayPal被俄罗斯和尼日利亚的犯罪团伙盯上了，最终因为使用?经授权的信用卡而被要求退款890万美元。可以想象的是，如果eBay失足进入支付领域，并且成为与PayPal类似的受害人，那么媒体和华尔街的分析家们决不会手下留情。当然，eBay也不想与PayPal针锋相对地为客户进行斗争。尽管PayPal为了强占市场份额，不顾一切地分发了上百万美元奖金。但是，eBay一直以来就为自己将资金纹丝不动地存在银行里而感到骄傲，eBay期望Billpoint能够快速盈利。因此，尽管PayPal是免费的，但eBay却宣布Billpoint将会对每笔交易收取35～55美分的费用，并且还要加收3.5%～5.5%的佣金。

然而，更可怕的是，PayPal的发展势头一点也没有放缓的迹象，而且他们对eBay紧盯不放。在eBay宣布与富国集团合作的第二天，PayPal也和X.corn合并。过了几天，合并后的公司又获得了1亿美元的风险投资。这就使得PayPal逐渐成为互联网上流量最大的金融类网站。到2000年年底，它的注册客户已经高达500万名。而eBay收购的Billpoint却无法与PayPal相比，梅格•惠特曼只好安慰自己的员

工说，竞争对手的成功只是因为它正在采取一种烧钱的商业模式。在eBay的信息公告板上，PayPal的客户们经常自吹自擂说，通过介绍别人注册，他们已经赚了1万多美元。对此，梅格•惠特曼不以为然。

伴随着互联网泡沫的破灭，PayPal也开始考虑商业模式的改进，它不仅压缩激励性的奖金支付，并且开始推动客户使用收费的商业账户。为了应对PayPal，在其提高收费水平的同时，eBay收购的Billpoint则相应地降低了收费水平。到2000年年中，eBay和PayPal对客户的收费水平基本持平。PayPal的优势在于它拥有基数很大的固定客户，从而可以从网络效应中受益。Billpoint的规模虽然较小，但是它却拥有eBay的许可证，并且日益整合到eBay网站中。如果卖主在eBay网站上登录一件物品，他们可以选择点击Billpoint而不是PayPal来结算款项。eBay确信Billpoint早期的磕磕绊绊终将过去，它会逐渐从PayPal手中夺回市场份额。“这不是一场短跑比赛，”梅格•惠特曼说，“这是一场马拉松赛跑。”

然而，马拉松赛跑总会有结束的那一刻。如果PayPal和eBay能够合作，买主和卖主将会以最快的速度完成交易。2002年，eBay收购了PayPal。

驰骋网络寒冬

网络业也曾萧条过，那时整个互联网世界一片肃杀之象，就连像亚马逊、雅虎如此实力雄厚的网站也都在苦苦挣扎。然而，eBay却不但没有遭受什么损失，反而越战越勇，并不断向海外扩张。eBay一枝独秀的惊人业绩，给网络业送来了一线光明。eBay的成功令人惊叹，其不断上涨的股价就是明证。难怪，以追逐经济亮点为嗜好的华尔街的分析家们很快就将它视为掌上明珠了。

eBay的成功是偶然的吗？eBay缘何在网络寒冬中独放光芒呢？

互联网泡沫终于破碎

2000年4月，当人们还来不及回忆，互联网在持续了一段时间的虚假繁荣之后，就迎来了可怕的冬天：网络像肥皂泡沫一样，瞬间就破碎了。在一个交易日内，纳斯达克指数突然下跌了355点，而道琼斯指数下降了617点，这是有史以来的最大跌幅，这预示着硅谷的繁荣时代正式宣告结束。直到现在，每每回忆起互联网公司受到重创的那一段经历，人们都不寒而栗。

2000年5月，欧洲流行时尚网Boo.corn宣告破产。

2000年6月，耀眼一时的网络超级巨星亚马逊宣布第二季度的营业收入将明显地低于华尔街的预期。

2000年8月，打折零售商美国价值网站（Value America）关闭。

2000年11月，Pets.com网站也倒下了。

股市低迷的时候，处处都没有安全的避风港。eBay的股价当然也没能逃脱互联网经济崩溃的影响———2000年6～7月，eBay的股价已经比崩溃前的高点下降了一半。但有一点却让梅格•惠特曼欣慰不已，那就是在她的领导下，eBay的经营业绩却比以往任何时候都要好。7月，当eBay宣布它第二季度的经营业绩时，它的高利润率的商业模式和惊人的发展速度再一次使人们惊讶万分。那个季度，eBay的收益是每股5美分，高于华尔街预期的每股2美分。同时，eBay网站的注册客户数也已经达到1600万，1年之内就增长了183%；登录的物品数、销售的总物品数以及在线营业收入都比1999年的第二季度翻了一番。

于是，梅格•惠特曼借机宣布说：“eBay能够兴旺起来，而不仅仅是在淘汰那些实力微弱的公司的网络寒冬中侥幸生存。”当一些投资者纷纷将资金撤离网络业时，负责跟踪eBay股价的30多位华尔街的分析师中有28位将eBay的评级定为“持有”或“坚决持有”。这无疑又鼓足了eBay的风帆。

可见，当时eBay所取得的成就足以引起人们的重视了。当然，与eBay一起成为网络业残酷洗牌后幸存者的还有Google、雅虎、亚马逊等网络巨头。不仅如此，eBay还实现了难得的飞跃：在几乎所有.com公司都遭受到网络经济崩溃的重创时，eBay却独善其身，巍然稳坐在线拍卖市场的头把交椅。

要想真正繁荣和壮大，幸存的这些互联网企业惟一的出路就是不断地创新和变革。比如，经过创新和变革，Google已不再是个单纯的搜索引擎，雅虎在自己的门户网站上增加了新的服务内容，亚马逊除了书以外也开始卖别的东西，而且这两个网站也都搞起了拍卖。这些互联网企业凭借新的特色、新的策略互相争夺着电子商务这块馅饼。那么，eBay下一步该怎么办呢？对梅格•惠特曼来说，这又将是一道难题。

坚持以数据为导向和依据

与梅格•惠特曼共过事的人对她都有极其深刻的印象——行事低调，为人谦逊，平易近人。尽管经常身着便装，但她行事果断坚决。她尤其崇尚规则和程序，强调在业务管理中测算的重要性，也就是说，她非常注重在经营决策中让数据说话。

在大多数公司中，数据通常都很重要，但一般只是作为一种决策的辅助。但是，在eBay却是“数据为王”。如果数据分析出现错误，就会造成难以挽回的损失，这就要求eBay的管理者们都必须重视数据。比如说，虽然来自世界各地的eBay的管理者们在讨论eBay的经营状况时使用的是英语，不过实际上他们使用的却是eBay的所有员工都能看明白的国际语言：统计数据。

梅格•惠特曼需要不断地做出决策，那么她是怎样保证决策的科学性和准确性呢？她说：“问题的关键在于如何在数据分析和做出判断之间取得一个平衡点。决策的基础当然是以数据分析为起点，随之加上一些自己的判断。数据能够起到很大的作用，但数据不能保证你百分之百地做出正确的决策。数据能帮助你进行分析，可是数据却不能告诉你什么是对的，什么是错的。因此，一个决策是错还是对，还需要个人的判断。在eBay，如果员工看到有迹象显示某些数据是错误的，他们就会赶快找出原因，及时弥补。”

eBay的许多管理者都是MBA，以数据为导向和依据是eBay的管理者们必备的基本素质。梅格•惠特曼认为，一个经过良好训练的MBA和管理咨询顾问应该非常喜欢浸泡在数据中。

eBay的总部还流传着这样一种说法：凡是变动的东西都需要测算。梅格•惠特曼也不例外，她每天都要亲自监测一大堆不断变化的数据。有些数据是互联网公司都要监测的：多少人访问网站，多少人注册成为客户，客户每次访问的时间，网页载入所需的时间……除了这些数据，梅格•惠特曼还密切注意eBay的“提成

率”，即营业收入与通过网站进行交易的商品销售额的比率。她还观察哪些日子为业务旺季，以便更好地确定何时提供免费注册，从而刺激交易量和交易项目的增加（比如6月份的星期一通常为淡季；11月份的星期五则会大幅波动）。她甚至还得关注eBay网站信息公告板上的“杂音”，这里是客户交流他们对eBay管理等问题的意见的在线论坛（第一级意味着“沉默”，而第十级意味着“激烈”，即“客户们正准备杀掉你”。通常，eBay的级别是第三）。换句话说，eBay就像是一根装满商业数据的消防水管。没有人比管理咨询顾问更乐意整天被一大堆数据包围着，而梅格•惠特曼本质上就是一名管理咨询顾问。因此，理解管理咨询界的文化，是理解梅格•惠特曼的管理风格的关键。

只有拥有数据，思维才能运转，才能决定钱花在哪里，哪里需要增加人手，哪个计划不管用。梅格•惠特曼说：“无法用数据来衡量和测算，就等于无法控制。数据驱动一切，是小公司逐步升级为大公司的重要一步。刚起步时，你可以依赖自己的感觉，而现在就很难这样做了。因此，我们必须准确测算。”

负责测算的人员工作量很大。eBay网站的员工中，一半负责客户支持，一半负责技术维护。最重要的人员在eBay被称为“门类经理”———此概念源自梅格•惠特曼在宝洁公司工作时的经验。不同的是，eBay的“门类经理”不是分别管理“汰渍”和“佳洁士”，而是管理五花八门的各种物品，如收藏品、体育用品、珠宝、手表和摩托车等。这些门类经理整天做的就是全神贯注地对网站的细微改良进行测算，这里改改，那里变变，不断提高网站运行的效率。

当然，门类经理对产品的控制是间接的。他们无法往货架上多放几支牙膏，他们所能做的只是无休止地在自己所负责的门类中进行“弥补”。比如说，稍为增加废旧金属品供求表单中的供方信息或者连环漫画的开价者等。为达到目的，门类经理会采取一些营销技巧和销售策

略，比如改进对客户产品的介绍，提供令交易更方便的工具等。这是典型的“慢工出细活”。

正因为如此，eBay网站的门类经理们认为网站内部的竞争非常激烈。为了让那些看似简单的步骤更吸引人，门类经理们将幻灯片传来传去，其中大多数都是经过反反复复的修改润色才最后得以采用。

这样做的结果会使一个以速度为根本的网络公司陷入冰川变化般缓慢的节奏。eBay的一位高级门类经理，她负责时尚物品的管理，2002年这类物品的交易总额高达9亿美元。她发现女鞋交易所占的份额有所增长。而对这些时尚物品分类要花上两个月的时间，因为每个部门都必须签字同意后才能对分类进行改变。倘若要在“女装”类别中添加一个更为方便的“女鞋”搜索——比如要找50美元以下、蓝色的5号平底鞋——如此简单的一个类别变更，就需要花上10个月的时间。

在梅格•惠特曼看来，这些测算与拖延并非官僚主义滋生的迹象，而是标志着一个包含规则和程序的管理体系正在建立。一个管理人员，他掌握的数据越多，就越能及早发现问题，就越能想出更多的办法弥补不足。当然，梅格•惠特曼对数据分析错误的危险非常清楚，她说：“你必须当心，因为你有可能测算得太过火了。”

有效地执行正确的战略

在2000年初的时候，梅格•惠特曼计划投入更多的资源以帮助那些居住在边远地区(其中包括危地马拉的边远地区)的人们在eBay网站上交易物品。

梅格•惠特曼的习惯就是既然做出决策，就要认真地执行下去。她曾经告诉助手，一个企业的领导者必须直接参与战略的制定并确保它的实施。梅格•惠特曼认为，一个企业的成功20%源于正确的战略，80%源于对战略的执行。对企业来说，战略和执行就像鸟之两翼、车之两轮，二者永远相辅相成。没有正确的战略，企业永远都走不远；没有强而有力的执行力，企业永远都做不大。对企业而言，一旦战略确定下来，就要百折不挠地执行下去，千万不能回头。

现实中的例子比比皆是。目标公司（Target）经过数年的努力成为全美仅次于沃尔玛的第二大平价零售商。它的成功得益于一贯的清晰战略和强而有力的执行力。这家公司的目标非常明确：以传统百货商店的形式为顾客提供货真价实的商品，它的经营理念是“让顾客以超值的价格获得舒适感”。商店的布置窗明几净，商品的陈列井然有序，充足的优质货品，使目标公司的业绩节节攀升。

与目标公司形成鲜明对比的是The Limited公司。它曾是一家非常成功的企业，但在偏离了原有战略之后，它的业绩开始迅速下滑。以前，该公司的各个品牌店出售完全不同的商品，主要客户是住在郊区的母亲们，单身贵族在该公司的品牌店Express中可以购买到心仪的时髦商品，而它的Lerner专卖店瞄准的对象则是精打细算的职业妇女。但是20世纪90年代，该公司的各品牌店出售的许多商品都一样，彼此之间形成了直接竞争，也给消费者造成了混乱。而这一切都是对战略的执行不力造成的。

鉴于正反两方面的经验和教训，梅格•惠特曼决心带头抓好eBay的执行问题，确保既定的战略得到准确实施。

梅格•惠特曼的时间总是显得非常不够用，她的日程总是安排得满满的。2001年6月，她已经安排了一次欧洲之行，她还要参观公司的海外机构，并为eBay在德国柏林新设立的客户服务中心举行落成仪式。在国内，她要参加董事会和高级管理人员会议，要与华尔街的分析师们会谈，还要公开露面与媒体进行必要的接触，以维护eBay的公众形象。单就时间来讲，梅格•惠特曼就有充足的理由忘掉她以前许下的诺言：帮助危地马拉边远地区的人们在eBay网站上交易物品。

此外，还有安全问题。当时正流传着许多关于旅游者的谣言：他们是来偷小孩或获取用于移植的人体器官的。何况，危地马拉的边远地区近几年来总有一些当地土著人用石头砸死外国人，或者对他们进行抢劫的事情发生。同时，危地马拉也被认为是绑架外国公司经理比较集中的地方之一。在梅格•惠特曼进行访问的一个月前，一个德国药厂的经理在危地马拉被绑架了。在她计划到达的前几天，这个经理被枪杀了。梅格•惠特曼的安全顾问试图说服她取消这次旅行，或者至少推迟到形势稳定下来再说。但是，梅格•惠特曼没有被吓倒。“我很早以前就认定，人不能让恐惧主导自己的生活。”她说。

在梅格•惠特曼的坚持下，她的危地马拉之行终于成行，她率领一个小型代表团从eBay总部飞抵危地马拉的边远地区。到达目的地之后，梅格•惠特曼不顾一路劳累，径直和代表团的其他成员去几个当地居民的家中考察，认真地了解当地的女人们是如何生活的。为了在短期内帮助这些女人们，梅格•惠特曼当场决定：eBay无偿向她们发放3000条腰带。

梅格•惠特曼也走访了eBay正在组建的一个被称为“远程中心”的网吧。“远程中心”网吧是eBay发起的一个名叫“超越行星”的援助活动的一部分，eBay想利用这个活动给危地马拉的边远地区配备电脑和上网用的高速连线。其目的是让当地居民在“远程中心”网吧学习电

子商务技术，并最终应用这些技术在eBay网站上销售他们的物品，从而摆脱贫困，走上富裕之路。

最后，在一个当地居民经营的简陋餐馆里，梅格•惠特曼和大家一边聚餐，一边谈论着如果他们想在eBay网站上销售物品所要采取的必要步骤。

梅格•惠特曼用她的行动再一次证明了一个道理：如果没有强而有力的执行力，再卓越的战略、再巧妙的策略、再严格的管理制度、再优秀的企业文化也都是海市蜃楼。

由此，梅格•惠特曼的支持者们认为她所做的已经远远超出了掌控eBay。他们表示：“有很多人更早想出了好点子，并募集到巨额资金，但是他们的企业现在却倒闭了。而梅格•惠特曼接受了一个好点子，通过执行、监控和不断改进，使它获得了无限的生命力。强而有力的执行力正是eBay不断成长的核心要素。”

营造“eBay生态系”

像eBay这样的网络拍卖市场究竟怎样才能成为网络史上最成功的公司呢？梅格•惠特曼一直在思考这个问题。

eBay能够主宰网络拍卖市场，可以归功于许多因素，比如创办者眼光独到、干劲十足，管理者精明强干、积极进取。但是，基于互联网的近乎完美的商业模式才是eBay取得成功的最重要因素。而eBay的这种基于互联网的近乎完美的商业模式主要得益于他们所营造的互动氛围———eBay已经形成了一个由活生生的人所构成的“eBay生态系”。和自然界的生态系统的个别物种没有两样，eBay从创立之初就已经体认到这一点，因此，eBay实行的策略除了积极促进自身的利益之外，还不断努力提升“eBay生态系”的整体利益。

当初创立eBay时，皮埃尔•奥米亚尔就是想建立一块高效率和公平的交易园地，让每个客户都通过统一的途径获得信息。他希望将市场的力量交回到客户的手中，而不只是大公司才拥有这种力量。皮埃尔•奥米亚尔认为，“eBay生态系”所肩负的使命就是提供一个全球性的交易平台，允许几乎每一个人在这里交易几乎每一件物品。结果，不论是个人还是大企业，大家都争相涌向这个“超市”。

eBay经营成功的另外一个重要因素是将自身所创造的大多数价值和整个“eBay生态系”中的所有客户共同分享。当然，eBay在慷慨助人的同时，也不忘自行保留一些价值。要取得两者之间的平衡可不容易，eBay在成为新经济商业模式典范的同时，也协助成千上万个小型企业发展壮大。古董店、收藏品店以及其它许多企业之所以愿意在eBay网站上交易它们的物品，是因为它们能够接触到全球数以亿计的网民，触及的客户群远多于其将店面开在任何一家购物商场。

eBay在与客户共同分享它所创造的价值时，只向客户收取些许费用，以协调他们的交易活动。eBay通过授予强力卖家（Power Seller）标签等奖励措施，强化了对整个“eBay生态系”有帮助的卖家标准。这

些标准也将大多数的网络控制权交给客户，eBay因此可以少费心思，不需要维持昂贵的中央监控和反馈系统。

eBay以多种方式创造价值、分享价值，并通过多种工具鼓励一些潜在的客户加入共存共荣的“eBay生态系”。这些工具包括“卖家助手”（协助新卖家以专业性的手法刊登拟出售物品）以及”刊登快手”（协助卖家在家用计算机上追踪和管理数千件物品）等。最重要的是，由于eBay与客户分享价值，所以它能继续扩张“eBay生态系”的规模，而身为其中一员的客户也获益匪浅，由此，eBay与“eBay生态系”中的客户达到了双赢的目的。

eBay最终成为了世界各地的消费者购买便宜货的首选地。特别是eBay所提供的实时拍卖形式，可以使世界各地的消费者同步参与网上竞拍。结果，eBay迅速地成为了一个能够凝聚大量客户的在线交易场所。当然，还有一些人为此患上了一种“eBay病”。

一位已为人妻、赋闲在家的美国母亲，家庭丰衣足食。但是，她却开始变得不再对生活抱有希望和幻想。她和丈夫之间的冲突越来越频繁，她会情不自禁地对着丈夫怒吼：“我只是你的女仆而已！”正当她失落和不满时，eBay网站出现在她的面前。她在eBay网站上购买了上万美元的东西，而且她发现自己很难控制住购物的冲动。她好像找到了一种前所未有的解脱，于是她整天沉溺于eBay网站上。她的丈夫对于失去了妻子的关爱以及家中的钱财，感到非常生气。他们的争吵更是愈演愈烈，甚至看起来到了要离婚的地步。梅格•惠特曼了解了这件事情后，让eBay的员工帮她找了一位心理医生，通过为期3个月、每周1小时的治疗，她的“eBay病”终于好了。

“eBay生态系”真的太有诱惑力了，要知道eBay网站上的很多物品都是独一无二的，买主会因为自己能够识别和购买这些物品而感到自己很特别。拍卖的形式也使eBay的沉溺者产生一种生理的冲动，这来自于面对面式的竞拍的胜利。eBay是一个会让人自我感觉良好的地

方，“它可以竞标也可以获胜”。于是，eBay就像很多赌场张贴关于如何戒除赌瘾的公告一样，公布了警告信号列表。

就这样，即使在全球互联网企业日益衰退的时候，由于梅格•惠特曼的正确领导，eBay仍然在续写着不败的神话：在其它互联网企业入不敷出，甚至处于倒闭边缘时，eBay仍能继续保持赢利。

树立整体统一的品牌形象

现在，如果说到互联网品牌，我们一定会想到eBay。在北美洲，eBay几乎是网上拍卖的代名词。作为世界最大的在线交易平台，eBay给买卖双方提供了一个世界性的网络交易市场，让不曾也不必谋面的交易者仅仅通过点击鼠标就能自由自在地交易任何物品，真正实现了人类“天涯若比邻”的梦想。

在许多著名的电子商务网站，包括宠物网(Pets.com)、玩具网(eToys)以及家具网(Furniture.com)都销声匿迹之后，人们开始对建立在线品牌有了新的认识。过去那种用钱把品牌堆起来的做法，也一去不复返了。

业内专家称，过去许多网络公司错误地认为，建立品牌认知度就足以维系客户的忠诚度，但实际上这还远远不够。建立品牌仍然要依靠那些传统的方法和手段———客户服务及社区建设。换句话说，品牌并不代表一切，重要的是它代表什么样的价值和观念。这也是为什么eBay和雅虎、美国在线会成为世界著名在线品牌并获得赢利的原因。

现在，许多网络公司都开始抛弃它们.com的标志，曾经花巨资投在一个网站名称上的事儿不会有人去做了。过去eCompanies公司斥资750万美元购买商业网(Business.com)的时候，它认为为此域名花费的资金即是建立品牌的一部分，现在看起来这个观点是有失偏颇的。

建立品牌绝非一朝一夕就可以完成。关于网络公司怎样塑造自己的品牌，梅格•惠特曼始终坚持必须建立整体统一的品牌形象。

在创立初期，eBay的服务也是不收费的。对此，梅格•惠特曼称，eBay的这种经验是由贸易伙伴推动的，而不是eBay自身，eBay只是把买卖客户联系起来。eBay一直把品牌的建立摆在非常重要的位置。最初，他们在美国本土市场上进行了推广，采用传统的促销

方式让品牌变得更加牢固。后来，经过实践，eBay认为收取一定的费用并不影响品牌的塑造，而且可能在一定程度上还会有利于提升品牌形象。

梅格•惠特曼认为，虽然eBay应建立整体统一的品牌形象，但是在世界各地可以有一定的灵活性。如果一个公司能够建立一个全球性的品牌，同时对当地人也具有吸引力的话，就一定能取得成功。她坚信，在eBay网站上大概有98%的内容都是由客户推动和引导的，网上通用的语言包括英语、法语等。当然，eBay也面临很多挑战。很多人把eBay看作一个全球性的品牌，在欧洲，人们在各个国家都可以自由地浏览eBay网站的网页，因为各个国家的网页都是一样的。

由于最初eBay主要靠销售一些小物品度日，几乎谈不上什么实力，任何一个竞争对手都有可能将其置于死地。到如今，eBay已经发展成为一家能够获利的纯电子商务公司。透过eBay创建以来的几段剪影，便可窥见其品牌的魅力。

1995年秋天，eBay发起“来说话”运动，首创了信息公告板，欢迎八方来客在此畅谈。从那时起，各种各样的论坛和聊天室相继诞生，引得无数热心客户蜂拥而至。如今，每周粘贴在eBay信息公告板和评论室里的信息已多达几百万条，人与人之间的诚信在这里展露无遗。

1998年年初，在发现对“网上欺诈”的投诉猛增之后，eBay创建了网上“安全港”，提供欺诈行为认定及索赔等各项服务。如今，eBay网站上涉嫌欺诈的交易只占其总交易量的不到0.01%，远远低于信用卡的欺诈程度。

1998年年底，当注意到客户总是对汽车的种类混淆不清时，eBay闻风而动，针对种类不同的汽车设置了不同的网页，结果一炮打响，使eBay一举成为全美最大的汽车交易商。

1999年4月，eBay正式启用了“客户之声”计划，每过几个月就将若干客户请到eBay总部，帮助管理人员不断完善网站的建设。

2001年1月，在一位客户提出“应更多地考虑性急的客户”后不久，eBay立即增加了一个新栏目，提供“现在就买”的服务，使客户可以立刻购买急需的物品，而不用经过冗长的拍卖过程。这种网络时代的高效率得到了客户的无限青睐，目前eBay有40%的交易都是通过这个栏目实现的。

2001年，eBay网站的总交易额高达90亿美元，占全球电子商务市场20%的份额。

2002年，eBay开始将汽车的销售加入到产品的分类中，光汽车交易就给eBay带来10亿美元的销售收入。如今，eBay不仅是最大的汽车和收藏品在线销售商，而且还经营计算机、照相器材和体育用品等商品，真正可以说是“e网打尽”。

为了进一步提升品牌的知名度，eBay和日本的索尼公司联合开发了网上电视展台，让eBay的客户能足不出户就买到称心如意的电器商品。另外，eBay还吸引了一些大型企业和公司的加盟。

主动出击

一方面，梅格•惠特曼带领eBay闯过险滩和暗礁，克服巨大的困难———包括制定经营计划并进行技术升级。另一方面，她又忙着制定长期的发展战略，以使eBay能够不断成长。防御战完成之后，梅格•惠特曼决心迅速出击。于是，她指挥eBay发动了一连串的收购。她知道，网络拍卖市场越大，买方就越容易找到卖方，反之亦然，这样一来，eBay的业务做起来就越轻松。这就是闻名业内的“eBay网络效应”。

为此，在美国国内，eBay收购了半价网（Half.com）和“付账伙伴”（PayPal），把生意越做越大，把交易变得越来越便捷；在中国，eBay更是不惜一切代价收购了易趣网（在第八章详述），为的是攻城掠地，扩大市场空间。

由于所有被梅格•惠特曼看上的网站，几乎无一例外地成为其囊中之物，以至于很多人都称她为“铁血杀手”，对她既爱又恨。

另外，在不断主动出击的同时，“铁血杀手”梅格•惠特曼还奉行“以人为本”的理念，不断推动“eBay共同体”向前发展。

迅速收购半价网

互联网的寒冬过后，eBay的目标是把过去的成功继续发扬光大，开创全新的市场格局。然而，半价网的诞生又让梅格•惠特曼寝食难安。她决定迅速出击，排除这一障碍。

一段时间以来，梅格•惠特曼和eBay的其他高层管理人员都在为开拓新市场而动足脑筋。eBay是做拍卖的，但是拍卖模式也有弱点，就是所有的物品价格都是浮动的，要根据买家的出价而定，而且往往要等上一段时间才能达成交易。调查显示，不愿上网的那些人认为竞拍太费事，自己空闲时间太少，要让生活简单化，直接购买不更好吗?

针对消费者的这一心理，抢在eBay之前，半价网先冒了头。半价网除了采用拍卖网站通用的浮动价格制竞拍物品之外，还采用固定价格制销售物品，率先把eBay的设想变成了现实。

半价网的创始人是乔希•科佩尔曼（Jos Kopelman）。他毕业于沃顿商学院（Wharton School of Business）。28岁的他已经成功地建立了Infonautics网站，并使其股票完成了首次公开发行。成功的经验使得他决心打败eBay。

半价网的创建归功于乔希•科佩尔曼的一个灵感。这个灵感的起因是他要买一本书，他在亚马逊网站上看中了一本小说，并且准备花28美元买下来。

突然之间，他又心血来潮，决定再到eBay网站上去看看在那里是什么价格。他在eBay网站上发现了两本同样的书，起拍价格很低，只有1美元左右，但一直无人问津。乔希•科佩尔曼意识到，eBay对于那些价格不确定的物品的拍卖是最有效的。原因是买主认为，参与一件价格很明确、大批量生产的物品（例如一本图书）的竞拍是不值得的。于是，乔希•科佩尔曼决定利用eBay拍卖模式的这一弱点来对付它。

乔希•科佩尔曼最终决定将半价网办成和eBay一样，一个由买主和卖主构成的在线交易场所，并且具有亚马逊和eBay所有的优点，那样就很有自己的优势了。当然，半价网会和eBay一样也是虚拟的，它不会与交易的物品产生任何关系。这种虚拟性会让它充分利用互联网的威力，并且可能获得像eBay那样前所未有的毛利润。但是，半价网会像亚马逊那样实行固定价格，从而使得网站上的买卖变得快速而容易。乔希•科佩尔曼原来只想卖一些书籍，但是他意识到这种模式也同样适用于CD、VCD、DVD和电脑游戏等物品。他注册了“Half.com”的域名，这个域名是根据一条被商界放弃已久的规则（在他的新网站上，任何物品的售价都不会超过其登录价格的一半）起的。

果然，半价网在许多方面的确比eBay更方便且实用。比如，在半价网上登录物品要容易得多。半价网只出售带有国际统一书号（ISBN）和统一产品代码（UPC）数字的物品。一旦卖主在半价网上注册，只要键入这些物品的国际统一书号或统一产品代码数字，就能将物品登录到网站上出售。然后，半价网的软件利用现存的数据库就可以将这些数字信息转化成达到专业质量水准的页面。对于书籍，软件会生成书的封面和简介的图像；对于CD、VCD以及DVD，网页会显示其封面和菜单。乔希•科佩尔曼说：“半价网的目标是要让卖掉一件物品比扔掉它更容易。”虽然他这样说，但实际上仍然没有实现这一目标：要卖掉的物品仍然必须包装起来，然后送到邮局。可不管怎样，在半价网上登录物品所需按键的次数只是在eBay网站上登录物品所需按键的次数的一小部分，用起来便捷多了。

同时，客户在半价网上进行交易也是相当方便的。买主只要点击几下鼠标，就可以完成一次购买。买主将购买物品的指令发出之后，半价网就会将这件物品从登录信息中删除，然后通知卖主说买主的信用卡已经被扣款，并且提供物品应该被运送到的地址。对买主来说，

没有时间上的耽搁，而且也没有输给竞争者的风险，网上交易的安全性得到了保障。

乔希•科佩尔曼的半价网还比eBay能够更加直接地面对欺诈问题。半价网的交易程序是买主直接向半价网付款，然后半价网向卖主付款，因此卖主并不需要担心支票或汇票因被拒付而遭受损失。另外，半价网还接受信用卡付款，在在线支付服务大行其道之前，信用卡付款是很有吸引力的。对于不超过50美元的交易，半价网还提供一个买主保护计划。这些措施的推出，确保了半价网的优良特性。难怪，梅格•惠特曼和eBay的管理层对它艳羡不已、馋涎欲滴。

乔希•科佩尔曼的半价网按照既定安排如期于2000年1月19日正式启动，许多新闻媒体都对半价网的商业模式非常感兴趣，并且大肆吹捧。梅格•惠特曼和eBay的管理层自然十分关注这个新网站。乔希•科佩尔曼甚至还宣传说，他创建这个网站就是因为他发现了eBay的弱点。梅格•惠特曼知道他所说的是对的，这也恰恰是eBay的软肋。

当然，梅格•惠特?不是没有考虑过把eBay的经营范围扩展到固定价格物品的交易。一些物品的分类方式的确不宜进行拍卖，此外eBay的内部研究资料已经显示，许多客户对于拍卖这种方式有一种本能的排斥。这些不喜欢拍卖方式的人不分性别和收入，他们分布在世界各地。根据eBay的研究，这些对拍卖方式持抵触情绪的人大多时间紧迫，他们在心理上更愿意购买已有固定价格的物品。eBay想通过向他们介绍一种包括固定价格物品的选择权的交易模式，来吸引这部分规模相当大的客户群体。但是，由于当时eBay有很多计划在同时进行中，没有人去撰写市场调查报告，从而使得eBay的脚步晚了半拍，被半价网抢了先。

很快，半价网已经拥有25万注册客户，而且是在2000年2月至4月发展最快的一家商业网站。半价网的迅速发展已经逼得eBay不出手不行了。梅格•惠特曼和eBay的管理层不得不承认半价网是一个

精明的商业网站，它的客户增长率可以和eBay的前身AuctionWeb相竞争。尽管对网络效应了解得很少，但是梅格•惠特曼已经意识到：如果eBay不迅速采取行动，半价网的发展将是势不可挡的，到时候就很难对付了。eBay的管理咨询顾问提出了“建立或购买”的建议，同时他们指出，eBay如果建立一家类似半价网的商业网站，大约需要6～9个月的时间。梅格•惠特曼认为没有建立一家类似半价网的商业网站的必要。而且即使建立起来，半价网也将领先eBay一年的时间，同时重建存在巨大的机会成本，有限的人力资源也将限制eBay向国际市场扩展，而那些市场上同样存在着激烈的竞争。当然，eBay同时也处在与它平时的老对手竞争的恐惧当中。“我一直在做着噩梦，”梅格•惠特曼说，“我想，我的上帝啊，如果亚马逊购买了半价网，我将不能忍受。”

显然，固定价格系统可能成为eBay浮动价格拍卖系统的“杀手”。为了避免半价网被别的公司收购，eBay先下手为强，以最快的速度，在2000年7月网络寒冬即将结束时，以2.45亿美元的价格收购了半价网。梅格•惠特曼认为，eBay本身一直在致力于创新，但所谓的创新不仅仅要靠自身的力量，eBay也要向竞争对手或者业务比较类似的网络公司学习。后来，在eBay的努力宣传下，俄勒冈州一个名叫Halfway的小镇甚至同意将镇名改为Half.com，为期一年。

半价网把亚马逊和eBay的特点结合在一起：客户可以在上面以固定价格展卖新产品和二手货，这种形式对购买书籍、CD、VCD和DVD的客户来说更为熟悉，而这3种产品也是半价网的主要业务领域。

实际上，通过借鉴半价网的商业模式，eBay成了一个更受消费者欢迎的书籍、音乐和影像等娱乐产品的交易场所。梅格•惠特曼将很多半价网的特征直接融入eBay网站，例如固定价格物品的买卖和电子支付等。经过有效的整合，eBay与半价网终于融为一体了。

无论如何，eBay的管理层认为收购半价网将给其竞争对手亚马逊带来巨大的压力。eBay的一个高层管理者曾表示，eBay是“亚马逊的一个可怕的杀手”。但是，更具意义的是，这最明显地显示了固定价格系统对于eBay的将来是多么重要。因为eBay并不只是想做一个全球性的拍卖网站，而是想建立一个它长期自称的所谓“全球化市场”。华尔街的分析家们赞扬eBay兼并半价网的举动，认为这是一计高招，但是eBay的老卖家和以往一样，又担心eBay未来会何去何从。

勇敢、及时、准确地“甩竿”

在成为eBay总裁兼首席执行官之前，飞饵钓鱼曾是梅格•惠特曼最大的爱好。这个多年的爱好和她在eBay所扮演的角色似乎也不无相似之处。在飞饵钓鱼中，勇敢、及时、准确地甩竿是至关重要的，而作为eBay的掌门人，果断地做出正确的决策也同样重要。“在我们这一行，你必须尽可能地与客户拉近距离，”梅格•惠特曼说，“比如我们对网站做了某些改动，5分钟之内你可能就会从客户那里收到上千封向你抱怨的电子邮件，你会立刻意识到错误的决策意味着什么。”

现在，eBay的电子信息产品的销售额超过了亚马逊，排名第一。但是在这个战场上，eBay与亚马逊面对面的厮杀才刚刚开始。在过去的几年中，梅格•惠特曼和亚马逊的首席执行官杰夫•贝索斯（Jeff Bezos）始终紧紧盯住对方的一举一动。随着网络泡沫的破灭，两个巨头的对手大批死去，剩下的也多数被它们分别吃掉，局势已经变得明朗：双方都在努力开拓新版图的同时，大举进入对方的领地。

对梅格•惠特曼来说，这正意味着必须不断地做出迅速而正确的决策。2002年，梅格•惠特曼把许多时间用在拓展新的热门物品的拍卖子网站上。如今，eBay网站已经设有收藏品、体育用品、汽车和服装等分支站点。

2002年1月，eBay还与纽约索思比拍卖行达成协议，成为该拍卖行艺术品拍卖的门户网站。这项策略被华尔街的分析师们认为是极其聪明的一招。他们说：“以分站点的方式扩张对巩固客户群基础非常有利。eBay已经拥有形成绝对优势的市场份额，而逐渐细分的子网站则可以有效地防止竞争对手依靠在某个单一类别上的优势夺走eBay的客户。”

目前，电子信息商品的销售额已经占到eBay美国站点总销售额的1/4。仅在2002年第三季度，通过eBay成交的电脑及相关产品的销售额就高达16亿美元。而2003年梅格•惠特曼的一项重要计划就是开设专营电子信息产品的分支网站。

在经历过.com的兴衰之后，梅格•惠特曼的决策越来越果敢、及时和准确，领导方式也越来越成熟和稳健，eBay的发展也越来越迅速：2002年全年总销售额高达150亿美元，相当于亚马逊的4倍。虽然网络泡沫刚刚破灭，但是eBay仍然是股市投资者的“小甜心”，它的市值高达240亿美元。

最重要的是，eBay的商业模式已经获得市场的认可，而且它仍在不断开拓新的商业领域。许多人认为，eBay能取得今天的市场地位，主要归功于它“敢为天下先”。在网络尚不普及的时代，eBay已经开始进入网络拍卖领域，它吸引了众多的早期网民，这些人成了eBay的忠实客户。

无论是归功于“敢为天下先”，还是得益于公司的商业模式，eBay取得了巨大的成功这一点是不容置疑的。在互联网时代，eBay从网络效应中所获得的收益远远超过其它网络公司。技嘉咨询公司主管安德鲁•巴特斯(Andrew Butters)说：“eBay是网络时代的幸运儿，它独占了网络拍卖行业的风光。”

的确如此，eBay庞大的注册客户数量，就像磁场一样为它吸引了越来越多的买家和卖家。卖家喜欢eBay，是因为这里有1.5亿随时准备掏腰包的注册客户；买家光顾eBay，是因为这里是世界最大的在线交易市场。

结果显然易见：eBay越来越繁荣，越来越成功；雅虎、亚马逊这些“迟到者”只能喝剩粥——对于雅虎来说，它的拍卖网站只能算是对主网站的“有益补充”，其市场地位可想而知。

果敢兼并“付账伙伴”

梅格•惠特曼认为，谁也不是先知先觉，在刚开始的时候，谁也不敢保证一定能走对路，但eBay会竭尽所能走正确的路。

2001年，eBay启用了一套完成拍卖交易的付款程序。这套旨在让买卖双方付款更方便的程序是由eBay的美国业务主管杰夫•乔丹积极倡导的，虽然运行良好，但eBay的客户群却并不欢迎这套程序，原因是这套程序似乎更偏爱用eBay自己的支付系统Billpoint，而事实上许多老卖家早已习惯使用“付账伙伴”（PayPal），因而这些人对eBay仅凭自身的好恶就做决策相当反感。

另外，当时eBay的海外战绩也出现了波折，eBay在日本遭到了雅虎的坚决抵抗，eBay内部思想极其混乱。梅格•惠特曼知道，在这个时候，更要果敢地决策。只要客户喜欢的，客户拥护的，梅格•惠特曼就决心支持。她相信，客户总是对的。

尽管在与PayPal一段时间的马拉松赛跑中，她常常按兵不动，但是，这一次梅格•惠特曼要大胆地进行一场“赌博”。2002年，在公司一些高层管理人员的一片反对声中，她意志坚定地下达命令：全线收购PayPal。因为几年来在与PayPal的周旋中，梅格•惠特曼坚定地认为，没有什么比收购PayPal更好的路子了。

的确，梅格•惠特曼已经无路可退。如果说运用理性和智慧以静制动是种高超的技巧，那么凭着勇气做出近似“赌博”的冒险则属于技巧之外的范畴。她放弃了寻求大靠山的想法，转而开始收购Paypal。梅格•惠特曼深谙互联网、电子支付系统、物流配送系统、安全保障系统是电子商务的基础平台这一道理，她看准的就是Paypal完善的网上电子交易支付平台。在这一平台上，无论是信息流、资金流还是物流都得到了完美的实现。

大多数高层管理人员不赞同梅格•惠特曼的这次收购计划，eBay国际部的负责人比尔劝说梅格•惠特曼，与其收购一

家陌生的公司，还不如把钱用在扩展eBay已有的支付平台Billpoint上。梅格•惠特曼力排众议，她超前的头脑令她敏锐地察觉到Paypal背后无限的商机。她孤身一人与Paypal的核心管理层接触，甚至在网上与使用Paypal支付平台的客户交流心得，梅格•惠特曼清楚地意识到：Paypal将成为eBay的助力器，它不仅可以减少买卖双方的摩擦，而且还能大大地提高交易的便利性。这就是她想要的，15亿美元，她豁出去了。

2002年7月9日，在梅格•惠特曼的坚持下，eBay购并了PayPal。梅格•惠特曼希望这次购并能将eBay网站变得更快捷、更方便、更安全，同时使业务得到进一步扩展。她说："我们希望这次购并能够让我们的客户得利。"

购并行动结束之后，梅格•惠特曼很快就更换了PayPal的管理层。PayPal仍保持其原有品牌，750名员工也继续留任。不过，合并后eBay将停止PayPal为赌博网站提供的服务。15亿美元，这一价格当时被认为过高，但果敢的梅格•惠特曼这次没有失手，就连她的老对手———雅虎首席执行官塞缪尔对她的这次收购也竖起大拇指说："Paypal大大地帮助了eBay。那是一次伟大的收购。"

通过收购PayPal，eBay又为客户提供了更加便捷的支付选项。它允许客户通过电子邮件进行在线支付，具有便捷性和经济性等特点。这种完善的支付选项和便捷的交易程序对eBay业务的发展起到了至关重要的作用。有了PayPal，不但买家省去了邮寄支票或汇票的麻烦，而且卖家也能立即收到账款。账款支付速度的加快，交易效率的提高，吸引了更多客户在eBay网站上交易物品。到2003年第三季度，约58%的可以选用PayPal付款的客户已经在使用这项服务。活跃型的PayPal账户，从一年前的630万户，增加到1120万户。

梅格•惠特曼的"赌博"不仅为eBay赚进了可观的收入，同时还压低了后端处理成本。PayPal提供的服务是2003年eBay成长最快的业务之一，对营业收入的增长贡献很大，第三季度带进1.64亿美元的

收入，比一年前增长83%。而且，PayPal对eBay拓展社区客户以及执行全球化战略也有帮助。

梅格•惠特曼做决策时用耳朵听，而不用嘴巴讲，华尔街的分析师们认为这对eBay的成长非常有利。因为有了PayPal，注册客户更容易在eBay网站上做生意，他们能卖出更多琳琅满目的物品。

买下PayPal之后，由于增加了新的复杂性，于是eBay强力推行“客户之声”计划。梅格•惠特曼说：“我们学到一件事，那就是最好的构想和意见来自我们的社区客户。如果我们更经常地与他们互动，比起坐在会议室里自行苦苦思索，效果要好得多。”

“以人为本”的理念战无不胜

有人曾经问梅格•惠特曼：“为什么eBay能够建立如此庞大的客户关系网络？梅格•惠特曼回答说：“这并不是因为管理。”梅格•惠特曼认为，eBay之所以受到广大客户的欢迎，人气那么旺，主要还是因为eBay坚持“以人为本”的理念。在eBay网站上买卖物品的客户非常讲究诚信，往往在交易完成后仍然在网上交流心得和体会，形成了一个强大的网上社区。梅格•惠特曼认定这就是eBay最具生命力的地方。由此，eBay的所有战略都围绕着提高客户忠诚度而展开，无论业务范围扩展到多大，都始终如一地强调诚信，强调客户的参与和交流，通过制定规则和客户自发的参与，建立虚拟社区的道德规范。

eBay正是基于“以人为本”这种信念而不断发展的。梅格•惠特曼相信，每个客户无论是来买或来卖都无关紧要。重要的是，他首先是一个因为自己的善良而值得别人尊重的人。eBay要始终如一地帮助这些人去交易世上一切可以交易的物品，帮助客户增加在线交易的经验，因为eBay网上社区人气的每一点点增长，都源自于满足这些客户对eBay的期望。

2002年，eBay为了方便买卖双方而买下Paypal就是一个很好的例证。梅格•惠特曼表示，挫折让她获得了许多宝贵经验，她并不会为此懊悔难过，反而促使自己勇往直前。“大部分时间我们做了正确的决定，即使错了，我们也会很快改正过来。”梅格•惠特曼说。

2001年6月初，eBay曾经推出一个新方案，投标人投标失败后，将被带到拍卖其它类似商品的地方。谁知道这个eBay本来很看好的新方案，却激起了很多卖家的愤怒，他们认为这是在抢夺他们的客户。一位名叫米勒的卖家在信息公告板上发表了一篇长篇大论，痛斥eBay的行为。这很快就引起了梅格•惠特曼的注意，她将他请到公

司，听他讲了45分钟，自己做了4页笔记。两天后，eBay就作出了调整：先用电子邮件推荐同一卖家的其它拍卖品。这件事使米勒深受感动，他认为，其它大公司肯定不会像eBay这样如此认真地听取客户的意见。现在，米勒已经成了铁杆的eBay迷。

梅格•惠特曼一直致力于帮助客户实现他们的目标。当听说微软公司Hotmail的免费客户不能接收来自于eBay的电子邮件时，正在盐湖城为eBay做宣传的梅格•惠特曼立即抓起电话，与微软的首席执行官史蒂夫•巴尔默就此进行磋商。当天晚上，微软公司就增加了一台Hotmail服务器，专门处理来自于eBay的电子邮件。

每隔两个月，eBay就会询问一些买主和卖主怎样评价其工作，还需要为他们做些什么？梅格•惠特曼一周至少召开两次电话会议，调查客户对eBay的新政策或新计划的看法，即使他们有时微不足道。

梅格•惠特曼认为网络交易与现实交易是完全一样的，不一样的只是形式与方法而已。因此，所有在现实交易中最被强调的要素，比如诚信、公平与品牌等，在梅格•惠特曼的头脑中都是至高无上的，这才使得eBay的客户能自动地维护网站的安全，自发地制止对网站的破坏，而且经常在网下举行聚会。所有这一切，都是亚马逊和雅虎所难以超越的。

亚马逊是全球B2C(企业对消费者)市场上的领导者。与eBay的竞争一开始，亚马逊就与几百个商家结成联盟，将他们的项目推广到网上，而这些商家都有大量店面，从而使得亚马逊一方面要与这些商家竞争客户，另一方面又要与eBay竞争客户。

雅虎几乎模仿了eBay的一切，但雅虎的匿名电子邮件系统是个大问题。每个在其拍卖网站上交易的客户都是匿名的，这无疑使其所集聚的人气没有什么实际意义，参加交易的客户很多，但相互都不信任，真正的交易也就不会多。

企业要想基业长青，非得有别人模仿不了的绝招不可。当然，“没有任何库存的负担”，“无论时运旺与衰，都有大量利益追逐者到这里试上一把”……这种令人垂涎的商业模式确实也使eBay的利润像野草般不断疯涨，但令这个拍卖巨头天方夜谭般获得成功的真正秘诀还是“以人为本”的理念。

以创建“人民”的公司、打造“商业民主”为主旨的eBay，多年来把互联网的“表达能力”发挥到了极致，它不仅通过网络把客户的声音直接传到管理者的耳朵里，更是仔细观察他们在网站上的一举一动，从中洞悉未来的市场动向，并据此量身定制新产品或新服务。到今天，在eBay网站上交易的物品已经无所不包，eBay已经将业务扩展到包括中国、印度等全球30多个国家和地区。

eBay真诚对待客户，信任和尊重每一位买主和卖主，不断改进和完善交易环境，营造一种轻松、友善的社区气氛，参与在线竞拍的客户能够充分体验到浏览和交易过程中的娱乐和刺激。此外，它在网站还开辟了一个论坛栏目，让客户发表意见，给商家打分，让守信誉的商家逐步建立自己的声望，促使网上形成一个鼓励善意行为的正直群体。

eBay还开办了“大学”，在客户集中的城市开设为期一天的专门课程，课程内容包括如何登陆商品、如何使用照相机等。而此类课程往往能增强eBay网站上的卖家们的销售热情。

还有，如果eBay单纯只是一家企业，并不会引发太多的非议，但它的意义已经远远超越于此：有人因为eBay相识而结婚，有人将eBay的标识纹在自己的脚踝上，甚至不乏有人将eBay视为自己与外界交流的主要渠道。梅格•惠特曼自己总结道：“eBay一部分是公司，一部分是‘市政大厅’，另一部分是娱乐。”

看到这里，你也许就会理解，为什么无论是9•11惨剧还是网络经济大崩溃都没能掩盖住eBay的光芒。尽管在恐怖袭击之后，eBay的营业收入不可避免地损失了500万美元，但其2001年第三季度

的营业收入仍比上季度增长了71%，达到1.94亿美元，比华尔街的分析家们的预期高出3%；利润更是超出预期15%，达到1800万美元。对于eBay的前景，华尔街的分析家们也是满怀信心，就连它的竞争对手也不得不心悦诚服地说：“eBay简直就是网络杀手。”

对eBay来说，客户不仅是上帝，更是集产品开发者、市场推销者、商品供应者、市场安全员等多重身份于一身，他们通过自己的一举一动、一言一行，告诉世界各地的人们eBay的魅力所在。

向海外扩张

实现全球霸业是eBay预谋已久的战略计划。当先进的技术使世界变得越来越小时，eBay的胃口却越来越大。梅格•惠特曼一个更为宏大的计划是：将eBay的独特商业模式拓展到世界各地去。

梅格•惠特曼在海外市场投入的精力与在美国本地市场相似，她认为人类喜欢交易的特点似乎是天生的，在世界任何地方都一样。很少有人比梅格•惠特曼更早意识到：虽然网络看似一个跨越空间的乌托邦，但在网络时代，国际化仍需采用最传统的方式进行。

无怪乎梅格•惠特曼敢在旧金山的一次专业会议上踌躇满志地说："我们拥有一整套无论是在美国市场还是在海外市场都能取得成功的经营方法。"

梅格•惠特曼说："我们不是第一家开设海外分支机构的网络公司，但就业绩来说，我们绝对是最好的。"当时，梅格•惠特曼打算到2001年时将eBay打入10个海外市场，吸引1.2亿注册客户；而到2005年时，eBay则要进入25个国家，吸引3.25亿注册客户。梅格•惠特曼给eBay制定的策略是：首先在欧洲市场———

进军德国初尝成功滋味

梅格•惠特曼认为，向海外扩张有利于eBay发挥规模优势，所以她对向海外发展业务非常热心。eBay刚刚开始开发美国市场时，也就是在还没有正式进军海外市场之前，它就已经有一定的国际影响力了：eBay的注册客户来自90多个国家和地区。但是，当梅格•惠特曼静下心来开始制定长期发展战略时，开拓海外市场很明显是至关重要的。

尤其是伴随着美国的互联网公司开始瓜分全球市场，一个网络帝国崛起的时代到来了。eBay当然希望在雅虎、亚马逊等互联网公司将市场锁定之前，进入重要的国际市场。梅格•惠特曼所采取的策略是按照国内网民数目多寡的顺序积极地向新的国家和地区进军，这意味着在网络客户排名世界首位的美国之后，eBay希望进入德国、英国、加拿大、日本和中国市场。

在这些国家当中，进入德国市场是最容易完成的。当然，这并非一个一蹴而就的过程。这次收购的起因是梅格•惠特曼听说一家由萨姆韦尔（Samwers）兄弟新近创立的德国本土在线拍卖网站阿兰都(Alando)正在效仿eBay，并且Alando正快速成长着。在开始的两个月里，Alando已经卖出了25万件物品，拥有5万注册客户。梅格•惠特曼知道这种情况对于eBay意味着什么，她决定快速行动，要么购买，要么合作，再者就是自己进入德国市场。

那个时候，皮埃尔•奥米亚尔还任董事长，他决定亲自去柏林考察Alando。当萨姆韦尔开着一辆破大众汽车来到机场迎接皮埃尔•奥米亚尔时，他有些紧张，他知道皮埃尔•奥米亚尔是一个大富翁，而且认为他可能架子很大，不好接近。没想到的是，见面之后，两人非常投缘。皮埃尔•奥米亚尔说，萨姆韦尔的做法符合“eBay精神”，并且指着萨姆韦尔的破大众车说，他自己也开着一辆破旧的大众车。皮埃尔•奥米亚尔和萨姆韦尔在那天就

Alando和它的在线拍卖方法等问题讨论了4个多小时。Alando顺利地通过了皮埃尔•奥米亚尔的这一轮考察。几周以后，皮埃尔•奥米亚尔返回总部，召开董事会研究决定：收购Alando。

1999年6月，eBay与Alando签订了购并协议。而此时，Alando刚刚创立4个月。就这样，eBay顺利地迈出了进军海外市场的第一步。据当时的报道，eBay收购Alando采取的是换股方式，总计31.6万股，按当时每股135美元的价格计算，收购总金额约为4300万美元。梅格•惠特曼清楚地认识到这次购并的价值：德国已经有4000万互联网用户，而且由于德国本土对零售行业的限制，很多店铺在星期日不能营业，eBay全天候的交易模式正好可以填补这一空白。

但是，由于eBay官方的通知和信息公告板无一例外都用英语书写，拍卖也以美元标价，而且从分类到拍卖规则都给德国人一种“美国文化”的感觉，使得他们都觉得eBay德国更像一家外国网站。梅格•惠特曼和eBay的管理者们还必须知道如何实现本土化，以及eBay总部到底应该扮演一个怎样的角色。

经过研究，梅格•惠特曼决定聘请在德国出生且曾在波士顿咨询公司工作过的菲利普•贾斯特斯（Philipp Justus）管理Alando。菲利普•贾斯特斯一就任，就开始把eBay的企业文化更多地融入到Alando。他重整了组织结构，并且雇用了一些同类公司的专业人才。1个月之内，Alando就启动了一个物品登录收费项目。夏天时，Alando.de正式将域名改成了eBay.de，Alando彻底完成了面向eBay的转型。eBay.de主页上醒目的“世界范围的在线市场”的字样看起来很像eBay.com主页上的“世界在线市场”的标语。显然，它终于成了一个名副其实的德国人办的网站。在eBay.de上登录的物品侧重于实用性物品，比如计算机、电子信息产品和移动电话等。当然，eBay.de也有自己的本土化特色：各种品牌的啤酒成了网站上最畅销的物品，而那些含有色情成分的物品和纳粹物品是被禁止销售的，因为这些物品在德国是非法的。经过长期的磨合以及针对性十足的创新，至今德国

已经成为eBay比较大的几个国际市场之一，其年交易额高达70亿美元，约为美国市场的1/3。德国市场成为eBay全球业务的一大亮点，eBay德国的人均交易量甚至已经超过eBay美国的表现。

2004年，一张巨幅照片登上美国《财富》杂志的显著位置，照片中的梅格•惠特曼站在德国标志性建筑物国会广场前。在灯光的映衬下，国会广场流光溢彩；梅格•惠特曼一袭黑色的经理人服装，面带微笑。照片下有一行注释："征服者"梅格•惠特曼于柏林，eBay全球表现最优秀的海外市场的首都。显然，梅格•惠特曼的想法就是能在更多的国家和地区照上一张这样的相片。

在这里，还需要说明的是，eBay的国际化不只是简单地将其商业模式复制到国外，真正重要的是，eBay将自己成功的经营理念用最为本土化的方式，包括从语言到产品再到服务一起移植到?界各地去。如何做到这一点？答案是：eBay拥有一本实战手册，一本由eBay总部管理者编写的长达数百页的手册。当然，这本实战手册也需要不断升级，所覆盖的内容也从在线营销到分类管理再到社区扩展。这本实战手册的全部内容都取材于eBay世界各地的管理者成功的经验或失败的教验。比如，在德国，管理层会仔细研究各个物品类别，以分析卖家希望如何登录自己的物品；邮票类的经理会去邮票市场说服邮商们到eBay德国的网站上做生意。这两种做法都是先在德国尝试，然后再推广到世界各地的。这就是国际化的好处：eBay在一国的经验可以被复制到全球众多的国家和地区。根据其在美国和德国的营销经验，在网络客户达到一定数量之前在电视上做广告并非明智之举，eBay在世界各地都首先采取在当地最流行的网站和搜索引擎上做广告的方式提高知名度和影响力，即使在美国，eBay也是在2002年之后才开始做电视广告的。在这种策略的指引下，梅格•惠特曼决定马不停蹄地挥师进军其它海外市场。

用相反策略挥师英国

在德国顺利建立网站之后，梅格•惠特曼发现建立一个符合eBay的全球规划但实行本土化经营的模式其实并不复杂。由于客户使用当地的语言自行确定交易价格，eBay的国外网站迅速本土化。当eBay在亚洲扩展时，它通常使用的办法是购买梅格•惠特曼所说的“小eBay”，先帮助这些当地模仿者开辟市场，然后再对其进行升级改造。这样的方式简便易行，被梅格•惠特曼和eBay的管理层所青睐。

然而，2000年在英国，eBay却又一反常态地采取了一种截然不同的方式。这回eBay没有进行复制，也没有购买一个已经存在的网站，而是决定建立自己的网站。这里的员工全部由英国人组成，办公地点位于伦敦郊区一个不太起眼的地方，梅格•惠特曼说这更能体现“eBay精神”。在eBay英国的网站上，有一系列英国人感兴趣的商品分类，例如皇家纪念品和英式橄榄球等，单词拼写也是英国式的，而且还有英国特色的信息公告板，整个网站具有十足的英国味道。

eBay英国同时也必须消除文化差异，当网站向客户发电子邮件对他们的问题进行eBay式的标准答复时，那些英国客户总会抱怨说这些充满了感叹号的电子邮件是不诚恳的。原来，这些标准答复也是由eBay总部的管理者统一撰写的。这样，eBay英国的员工必须以一种典型的英国式的矜持撰写新的标准答复版本。另外，eBay英国网站上的信息公告板没有按照美国的方式建立社区。事实上，英国客户不喜欢像美国客户那样与陌生人闲聊，说一些无关痛痒的闲言碎语。

同时，eBay英国还遇到了一个eBay总部所没有遇到的严重法律障碍———英国没有宪法修正案，而且英国的诽谤法要比美国严格得多。eBay发现如果英国客户得到了负面反馈，包括一些言辞激烈的话语，他们通常会不遗余力地给eBay总部打电话，并且威胁说要起诉发表这些帖子的作者和eBay。这种情况在美国客户看来是小事一桩，不

值得大惊小怪。但是，在英国就不同了，那些收到反馈评语说eBay英国向买主索要了过高邮费的卖主会毫不犹豫地给eBay总部打电话说，他们正在联系律师。这种事情在英国非常普遍，没有办法，eBay英国只好制定了一种由客户填写的规范化表格。如果他们认为自己被反馈评语诽谤的话，他们就要填写这些表格。当表格填完并由律师签字后，eBay英国就会调查那些冒犯性的反馈评语的作者。

就这样，eBay英国花了一段时间才站稳了脚跟。由于当时英国网络冲浪者还必须按分钟向电信公司支付费用，互联网在英国的应用率明显落后于美国，所以eBay刚刚进入英国市场时利润还不算丰厚，规模只有英国最大的网络公司QXL的1/8，但只经过1年多的努力，它的交易额就已经是对手的两倍了。

尽管存在文化差异和个性差异，到2000年第一季度，eBay却已经将两家欧洲最大的网络公司（英国的QXL和德国的Ricardo.de）远远地甩在了身后，其交易额达到8700万美元。就这样，eBay最终完成了在英国的扩张。

这一行动结束之后，eBay立即挥师“南下”，通过与PBL在线公司建立合资企业的方式迅速打入澳大利亚市场。

这些战略行动不仅使eBay在海外市场上取得了一定的控制地位，而且丝毫没有影响它在美国本土市场上的赢利。

此后，eBay进军国际市场的努力更显得咄咄逼人，2000年它一共在4个国家开通了当地网站，与日本NEC公司的合资谈判也取得了良好的开端。

在日本难逃“虎口”

还是在2000年年初的时候，eBay就急切地想寻找一家能够帮助其完成全球性扩展的合作者。梅格•惠特曼和她的管理团队来到位于美国弗吉尼亚州的达拉斯城，欲拜访互联网巨擘美国在线的创始人史蒂夫•凯斯，梅格•惠特曼希望美国在线能够出个好价钱收购eBay。

“但他们在和我们谈话时显得那么漫不经心，不停地有人进出那间屋子。”梅格•惠特曼每每回忆起当时的情景，她的心里就隐隐地觉得很不舒服。其实梅格•惠特曼不知道，就在那天，美国在线正在和时代华纳就合并一事进行谈判。3天后，美国在线在其网站上发表声明：1630亿美元，美国在线收购时代华纳，这是美国乃至世界商业史上最大的一宗企业并购案。然而两年后，世界最大的媒体帝国美国在线-时代华纳就分崩离析了。美国在线不但损失了2000亿美元，而且其辉煌时代也一去不复返了。

“如果当时没有时代华纳出现，你会不会把eBay卖给美国在线？”几年之后有人这样问梅格•惠特曼。

“完全有可能，”梅格•惠特曼说，“但我当时也问自己，我们真的愿意成为巨人的一颗卒子吗？不，这并不是一个明智的选择。”

在被美国在线拒绝后，梅格•惠特曼又把目光瞄向了雅虎。世界著名风险投资商、软银公司总裁孙正义（他曾于1998年试图让雅虎购买eBay）想让雅虎与eBay合资建立一家日本拍卖网站。那时候，雅虎的市值已经飚升到900亿美元，是eBay市值的3倍。雅虎如果在此时进行兼并很有财务优势，而且它的管理层也比以前的任何时候都对这种财务优势感到满意。作为领先互联网产业的一家门户网站，雅虎可以将它每月3900万的客户引向eBay，从而迅速扩大eBay的规模。而且，雅虎强大的海外集团势力也可以推进eBay向国际市场的拓

展。同时，如果双方合作成功，雅虎就能控制在线拍卖市场，而这正是雅虎自己的拍卖网站所办不到的。

但梅格•惠特曼却处于矛盾之中。因为那个时候，eBay的股票已经成功地进行了首次公开发行，梅格•惠特曼和eBay的高层管理人员对于兼并的态度要比上一轮谈判时乐观得多，他们惟一想要确保的就是eBay能够在雅虎公司中有一定的自治权。于是，双方进入实质性的谈判。梅格•惠特曼和eBay的高层管理人员相信双方能够达成谅解。雅虎滑稽的名字，异彩纷呈的网页，看起来很有趣的网页设计，还有它的略带叛逆色彩的商业文化，都与eBay有着异曲同工之处。何况，皮埃尔•奥米亚尔和雅虎的创始人杨致远也已经认识很多年了，而且看起来似乎在运用相似的管理方式管理各自的公司。

但遗憾的是，雅虎方面却显得没有诚意。在谈判过程中，eBay给雅虎起了一个很贴切的名字——“黄色”（yellow），显示出雅虎高层骄傲自大和喜欢控制的特点。“你可以在公司本质和职员年龄的基础上假设公司之间的文化是相似的，”梅格•惠特曼说，“但是文化从根本上说就是不同的。”结果，他们双方的谈判进行得一点也不顺利，用eBay员工的话来说，就是非常不符合“eBay精神”：雅虎坚持要求梅格•惠特曼向雅虎的部门经理负责，而不是直接对雅虎的首席执行官蒂姆•库格负责。在这样一种结构下，eBay将不可避免地作出放弃的选择，正如梅格•惠特曼所说：“如果那样的话，将是不能让人接受的。”

另外一个实质问题是，尽管eBay有和雅虎在日本进行合作的可能性，但是两家公司在美国市场上却仍然是激烈的竞争者。梅格•惠特曼认为雅虎将不可避免地把合作中所学到的东西运用到美国市场上，与eBay进行面对面的竞争。雅虎的客户和每日的流量要远远超过eBay，而且梅格•惠特曼担心如果雅虎一旦掌握了拍

卖的诀窍，它就可能攫取网络拍卖市场的控制权。最终，梅格•惠特曼认为与雅虎合作的风险太大。

但是，随着不久以后互联网寒冬的到来，结果却出人意料：完全是雅虎遭受了所有的损失！在eBay与雅虎谈判破裂的几个星期之后，雅虎受到了网络经济大崩溃的冲击，而且所有那些以广告为主要收入来源的网络公司也都开始一蹶不振起来。在1年之内，不仅雅虎的首席执行官蒂姆•库格失去了工作，而且雅虎的市场占有率呈急剧下降的趋势，市值也比eBay少了20亿美元。

不管怎样，在网络经济大崩溃时，与雅虎谈判的失败是梅格•惠特曼最不愿意看到的。这也让一些人认为，在那个时候，真的没有人愿意站在eBay的立场帮助梅格•惠特曼实行其国际化战略。eBay的员工士气大减，公司管理层神情沮丧，一位主管甚至说："我觉得eBay就像一个憔悴的家伙，他正准备弯腰去捡一张橡皮包装纸，没想到，子弹已经飞到他的脑袋上来了。"可见，梅格•惠特曼当时面临的压力有多大。

更加不幸的是，eBay进行海外扩张的第17个国家，也就是在日本这个世界第二大互联网市场上，eBay又与雅虎不期而遇了。遗憾的是，eBay这次没能逃出雅虎的"虎口"，险些遭致全军覆没的恶运。

2000年2月，在雅虎日本启动其拍卖网站5个月之后，eBay正式进入日本的在线拍卖市场。eBay日本一开始就面临着艰苦卓绝的竞争。eBay日本采取的策略是：即使雅虎日本很受欢迎并且免费，仍然坚持收费。eBay日本自身也存在着一定的弱点，它缺少日本客户所期待和感兴趣的星相、新闻简报等栏目。而且，雅虎日本大肆进行广告宣传，而eBay日本的宣传却很少。1年奋战之后，eBay日本只是可怜地占据了市场份额的第4名，网站上也只有4000件登录物品，与此相反，雅虎日本的登录物品却达到了200万件。

无疑，面对雅虎，eBay再一次以泪洗面。进军日本市场的失败，使得eBay管理层的一些成员后悔当初做出不与雅虎合作的决策。"要不

然我们现在会在日本占据无可争辩的50%的市场份额。”他们说。梅格•惠特曼并不否认eBay当初为拒绝孙正义的提议付出了高昂的代价。但是，她认为，当时雅虎在美国市场上给eBay造成的威胁看起来要比后来事实所表明的程度大得多。

对于像eBay日本这样发展不利的分支机构，梅格•惠特曼当然不会任其苟延残喘。2002年3月31日，梅格•惠特曼终于以壮士断腕般的勇气宣布关闭其在日本开设的拍卖网站。她给出的理由是：eBay在日本落后于市场领军企业雅虎，没能在日本市场上占据一席之地。

但不管怎样，在日本的惨败成了梅格•惠特曼心中永远的痛，她暗下决心，早晚有一天，eBay要报这一箭之仇。“目前，我们还没有立刻重返日本市场的计划。但为了实现国际化战略，我们又必须在日本市场上有所作为，因此不排除将来的某一天我们会重新踏上这块土地。因为，重新在日本建立网站将有助于eBay进一步拉近全球范围内卖家和买家的距离。”梅格•惠特曼说。

eBay易趣联姻

与电子商务的跨时间、跨空间等特点相适应，eBay一开始就执行国际化战略。梅格•惠特曼有一个宏大的计划：将eBay拓展到世界各地。

看一下成绩单，就知道梅格•惠特曼的努力效果极佳。2002年的时候，eBay已经进入了18个国家，成为一个真正全球性的在线交易市场，世界各地的消费者购买便宜货的首选地。消费者在知道某种商品传统零售店里的价格之后，通常会将其与eBay网站上的价格比较一下。对那些开销日益紧缩的消费者而言，eBay无疑是一个最佳的购物场所。

eBay从来没有停止过扩张。对于其熟悉的美国和加拿大市场，eBay采取了最简单的建立子公司的形式进行扩张。而在欧洲、大洋洲、亚洲等不在它势力范围之内的地区，它则先扶持当地市场上的领头羊，接下来再逐步控制这家在当地市场上已经取得成功的企业。

在美国本土，eBay与雅虎并驾齐驱。它们在美国本土拍卖市场的竞争几近白热化，而且正逐渐演变成对海外市场的竞争。

除了美国本土市场，eBay的国际业务主要集中于欧洲和亚洲，其中德国和英国是eBay运作最成功的两个网站。

而在亚洲市场，eBay虽然动作频繁，但同时也历经坎坷。在互联网产业发展比较成熟的日本，雅虎抢得了先机，率先进入拍卖领域。eBay进入日本市场时，由于一方面不熟悉环境，另一方面也遭到了雅虎日本公司和日本本土拍卖网站的强力阻击，因此，无奈之下只好撤出日本拍卖市场。但eBay的国际化之路并没有因此而停滞不前，它需要在另外的地方占据先机。梅格•惠特曼说：“日本是一个有益的提醒，那就是谁也没有天生的资格。我们不能躺在成绩上睡大觉。”

梅格•惠特曼曾在多个场合表示，占领亚洲市场将是eBay未来国际化战略的重中之重。也就是说，亚洲市场已经成为梅格

•惠特曼新的关注焦点，战略很简单，那就是：第一个进入，而且要快。

持易趣33%的股份登陆中国内地市场（1）

2002年2月26日，eBay以950万美元将中国台湾省的力传资讯网收入囊中。由于台湾省与内地的文化与生活习惯比较类似，加上内地市场巨大的发展潜力，使得eBay紧接着进入中国内地市场看来是情理之中的事情。

此时，eBay的总交易额中只有12%是跨境交易，但eBay的国际营业收入却高达11亿美元，占eBay总营业收入的46%。eBay正谋求建立一个全球性的网络交易社区。在这个社区中，经济高速发展并拥有13亿多人口的中国自然是一个非常重要的组成部分。

另外，据当时权威部门的预测，2002年中国内地电子商务的交易额将成长至5.58亿美元，较2001年的1.95亿美元增加逾一倍以上。同美国一样，宽带的日渐普及也会在很大程度上促进中国内地网上购物的蓬勃发展。中国内地市场真是大有可为啊！

2002年3月18日，eBay以3000万美元收购易趣33%的股份，藉此进入了高速发展中的中国内地电子商务市场。而易趣也可借助eBay的雄厚资金与丰富经验，进一步加强其在中国电子商务市场上的领先地位，大幅度提升其知名度和品牌价值。这是世界互联网产业进入发展低潮以来中国互联网企业所获得的最大一笔海外投资。按3000万美元值33%的股份计算，易趣网的市值高达9000万美元，比纳斯达克上市公司网易还要贵1000万美元。业内人士一致惊呼：“易趣太贵了！”

那么，eBay在进入中国内地市场时为什么会选择易趣呢?

易趣是由哈佛商学院MBA邵亦波、谭海音两人于1999年8月在上海创建的一家拍卖网站。邵亦波任首席执行官，谭海音任首席财务官。

20世纪90年代末，互联网产业如火如荼地发展着，一股.com热潮正在席卷中国。电子商务几乎是一路狂奔冲到中国，网上销售、网上

拍卖、网上咨询全面展开，“风险投资＋美国经历＋电子商务+上市”成了当时最为诱人的创业模式。

在一大批“海龟”纷纷回国创业的情况下，邵亦波也按捺不住自己的冲动，于1995年回到了中国。邵亦波从哈佛商学院毕业后曾进入波士顿咨询公司工作两年，在得到公司9万美元的资助后，他又回到哈佛商学院深造，获得了炙手可热的MBA学位。也是在哈佛商学院，他遇到了高中时的校友，同时也是他今后的创业伙伴——谭海音。

哈佛商学院毕业后，邵亦波面临着两种选择：一是15万美元的年薪和几乎唾手可得的绿卡；一是负债9万美元，放弃绿卡回国。邵亦波选择了后者，他说他想“做自己最想做的事”。临回国前，他把自己所有的东西都拿到eBay网站上拍卖。让他难忘的是，一台用500美元买来的电视机，用过两年后，竟然通过eBay网站卖了550美元。

“这件事给我留下的印象太深了，我从中感觉到个人与个人交易的魅力。它能给人的生活带来很大的变化，最起码可以给我的生活带来方便。如果我通过别的方式卖，价钱肯定要少30%～40%……”就这样，邵亦波定下了自己创业的商业模式——C2C(消费者对消费者)。

回国后，就像本科毕业时选择当时最热门的职业投资咨询一样，邵亦波投奔了最火爆的网络业，成为“海龟”的先锋。凭借自己曾在波士顿咨询公司工作过两年的经历以及融资方面的才能，邵亦波很快就拿到了一笔40万美元的风险投资。1999年6月，他用这40万美元创办了易趣网——中国第一家C2C拍卖网站。

那时，网络泡沫正疯狂膨胀，任何跟网络沾边的概念都可以套取大量的资金。1999年10月，邵亦波在火热的网络热潮中，又拿到一笔650万美元的风险投资。在得到当时网络业较大的一笔风险投资后，邵亦波开始大笔地为易趣注入资金，因为他坚信“梦中商场”离他越来越近了。

2000年1月，中国互联网络信息中心（CNNIC）发布第5次中国互联网络发展状况统计报告。数据显示：易趣的得票数高居国内拍卖网

站之首，成为中国最受欢迎的拍卖网站。

2000年7月，易趣推出个人网上开店服务，短短一周即吸引5000多位网友“尝鲜”，此举切实地培养起中国首批真正靠网络赚钱的网民。

2000年10月，网络泡沫膨胀到极限的时候，邵亦波再次凭借“中国第一C2C拍卖网站”的概念，利用“潜在市场”的“希望”，在美国、法国、韩国的资本市场上拿到了2050万美元的风险投资。

这一年，互联网的寒冬来了，不过邵亦波并没有感受到太多的寒气。因为2050万美元烧出的热量足以使易趣平稳地度过冬季，依靠巨额的广告费用，易趣迅速发展了大批客户。

应该说，eBay联姻易趣是梅格•惠特曼最好的选择。eBay要进入中国这样一个非英语国家，如同一头在温带草原长大的狮子突然闯进茂密的热带雨林，极有可能会因为缺乏在此类环境中生存的经验，在四处寻找出路的种种无效努力中被拖累死。eBay自然不想在中国重蹈其在日本的覆辙，此前曾有人向eBay高层进言，建议eBay以建立独资公司的形式进入中国，但此建议最终被eBay高层拒绝。他们认为，假如如此进入中国，那么eBay遭遇到的第一个竞争对手就是易趣。

eBay最终选择与易趣合作，不但可以低成本地得到易趣已经开拓出来的市场和渠道，同时还可以以合作的形式避免与易趣的竞争，从而规避在陌生市场上单独冒进的巨大风险。可见，与易趣合作是eBay登陆中国内地市场的最佳途径。以至于后来梅格•惠特曼说：“我们之所以看中易趣，是因为中国市场非常庞大，而易趣在中国电子商务市场上处于领先的地位，它不仅有一支很强的管理团队，并且已经建立了广泛的客户联系，有一个非常大的客户社区，有很好的发展前景。我认为，与易趣的合作虽不能说是eBay进入中国市场的惟一途径，但却是eBay进入中国市场的最佳途径。未来的3～4年，中国电子商务市场的交易额将会增长12倍，达到160亿美元。eBay希望能

及时进入中国市场，以免重蹈进军日本市场的覆辙。我们与易趣的合作是eBay国际化战略中极其重要的一步，中国市场绝对不能失去。”

此前，除了eBay韩国之外，eBay在所有的海外分公司都拥有100%的股权。而在韩国，eBay也已经将其在合资公司中的股份从51%提高到了62%。

“我们的海外分公司，除了英国、加拿大和澳大利亚之外，都是通过收购本土企业建立的。”梅格•惠特曼说。实际上，eBay在这3个国家是通过与本土企业合资建立网络拍卖公司进行扩张的，不过后来eBay收购了合资方的全部股份。总而言之，采用自建的方式进入海外市场，绝对不是梅格•惠特曼的选择。而对于分公司的全资控股，却又是她的惟一倾向。

持易趣33%的股份登陆中国内地市场（2）

之所以遵循这样的海外扩张原则，是因为梅格•惠特曼认为，在互联网市场上竞争，先发优势和原生优势十分重要。在她看来，一个与本土文化同步发展，并且已经有了一定客户基础的互联网企业，如果不成为eBay的“自己人”，那么就一定会成为一个不太好消灭的“敌人”。在当地与eBay类似的互联网公司中选择领先者作为收购对象，这当然是一个最快捷、最有效的方法。

从商业模式上看，易趣实际上是克隆了eBay，是一个中国版的eBay。虽然eBay是世界最大的C2C网站，规模仅次于赫赫有名的亚马逊，但中国大众对它并不熟悉。eBay注资易趣轻而易举地就将手臂延伸到了中国市场上。

那时，曾与易趣在同一市场上打拼的雅宝因为资金问题已经偃旗息鼓，只留下少数人员维持网站页面。易趣的C2C市场老大的位置已经勿庸置疑。当然，邵亦波也曾经在商业模式上有过摇摆，希望易趣成为一家“eBay平台加Dell直销”的公司。出于此目的，邵亦波带领易趣购并了上海手机销售网5291，并将其业务定位于网上浏览、电话服务加人工配送。与此同时，邵亦波还带领易趣收购了虎嘉网，吃进中原标局。但最后，邵亦波还是感觉跟着eBay的商业模式走更加稳妥，于是他先将5291剥离出去，然后将虎嘉网和中原标局融合到易趣中。这种费时费力的整合结果是：易趣的商业模式与eBay更加趋同。

针对eBay对易趣的投资，邵亦波说：“易趣是中国C2C市场的领头羊，是国内最大的C2C电子商务网站，在国内的市场占有率已经达到了90%以上。而且易趣和eBay的经营理念非常相像，且易趣建立的一套完整的信用体系使得易趣容易与国际化企业接轨。”

至于双方文化方面的认同更不用说。邵亦波曾在哈佛商学院就读，并在国外生活数年，思维方式和生活状态已经非常西化；邵亦波

喜欢西餐，英文说得比中文好，与自己的员工交流时，英文单词也不断往外蹦；邵亦波娶了一个台湾太太，家里的“官方语言”是英语。

从以上的叙述中，我们可以看到两方面的信息：一方面，eBay正在试图建立其全球商业帝国，而易趣则一直将eBay当作自己的模仿样板，需要新一轮融资的易趣最好能够跟随eBay的步伐与时俱进；第二，邵亦波和谭海音都是哈佛商学院的毕业生，这有利于易趣更方便地与eBay高层交流。

邵亦波显然看准了这一机会。2001年的某一天，邵亦波得知身居eBay要职的一位师姐要到北京参加一次研讨会，于是他不失时机地赶到北京，与这位师姐会面。这位师姐专门抽出一天的时间到上海参观了易趣。回到美国后，她将自己的所见所闻向梅格•惠特曼等人进行了汇报。

2001年夏天，期待中的邵亦波终于迎来了梅格•惠特曼。她和eBay负责国际事务的副总裁一起悄然来到上海，在高楼大厦鳞次栉比的西藏中路上，她们找到了刚刚起步的易趣，会见了易趣的创始人邵亦波和他的管理团队，探寻合作的可能性。梅格•惠特曼了解到中国政府关于发展互联网和电子商务的很多优先政策，也了解到中国的互联网和电子商务是如何取得快速发展的，所以当她离开上海的时候，就开始寻求和易趣这样的在中国电子商务市场上领先的公司进行合作。在回酒店的出租车上，梅格•惠特曼就下定了决心。她对随行的国际业务副总裁说：“知道吗，我们应该出手。”

当双方开始实质性的接触时，由易趣提供的一盘录像带更增强了这个连续数年跻身美国《商业周刊》“全球电子商务最具影响力人物”登陆中国的决心。当梅格•惠特曼在办公室里观看记录10位在易趣网上进行二手货交易的中国人的个人心得的录像带时，半个小时之内她始终笑逐颜开。连在场的易趣高层都纳闷，仅依靠英文字幕，梅格•惠特曼究竟看出了什么。最后，梅格•惠特曼揭开了谜底：尽管文化背景和经济环境迥异，但从这些人的言谈之

间，可以明显感到，中外网民在网络拍卖市场上的表现有着惊人的共同点。

在与易趣合作时，梅格•惠特曼已经明确表示：“在此行业中，易趣是最得中国市场业务精髓的一家网络公司。”而对在网络经济发展进入低谷时依然能保持年均20%的增长速度的易趣来说，与eBay携手，将可以获得全球一流的技术特别是管理的支持，并在合作中壮大自己。

可见，eBay如果既想进入中国市场，又不想单干的话，那么没有比易趣更合适的伙伴了。最终，由于易趣在中国C2C市场上的绝对主力位置、双方商业模式和公司文化的接近性、对易趣海归派管理团队的欣赏等诸多因素，eBay选择了易趣。

易趣和eBay之间的实质性谈判是在2001年9月开始的，只用了6个月就达成了全面合作意向。对于将来的合作方式，当时梅格•惠特曼宣称：“eBay不直接进入中国并且暂时不会自己开展针对中国内地市场的业务。eBay在现阶段主要是通过和易趣合作来开拓中国内地市场，易趣目前是eBay在中国大陆地区惟一的合作伙伴。”

当时，有业内人士认为，对于几近盈利的易趣而言，有很好的现金流，并不缺钱，没必要这样做。邵亦波则表示：“我们与eBay合作的目的主要是学习eBay的经验。eBay在全世界很多个国家和地区建立了分支机构，在英国、德国、韩国、巴西等国家都有很丰富的市场开拓经验。另外，eBay的商业模式也可以供易趣参考，它在网络交易领域已经积累了丰富的经验。”

实际上，eBay对于易趣来说太重要了，就是它的名声，对于易趣在国际资本市场上的表现也是一笔可观的资源。再有，eBay有许多重要的合作伙伴，比如微软公司和IBM公司，易趣和eBay合作以后也会把这些合作伙伴嫁接过来。

2002年3月，当eBay和易趣宣布合作时，梅格•惠特曼一家老小故地重游。20多年过去了，当年风华正茂的大姑娘如今成了举世

闻名的商界女强人。目睹神州日新月异的变化，梅格•惠特曼感慨万千———她意识到，就在这片古老的土地上，有一些新鲜的东西正在萌芽。

在上海，易趣的全体员工热情地欢迎了梅格•惠特曼。其中有一些特殊的“员工”———易趣核心客户的代表也闻讯赶到了现场。在吹风会上，客户成了主角。他们七嘴八舌，用英语，用汉语，甚至用上海话、山东话、广东话、杭州话、东北话，向梅格•惠特曼讲述他们在易趣网上或愉悦、或伤心、或沉闷、或苦尽甘来的感受，梅格•惠特曼的内心被深深震撼。“我对易趣网的成就感到吃惊。”她说。

回到美国，梅格•惠特曼发了一封电子邮件给邵亦波，邮件中由衷地赞美中国和中国市场，希望易趣有更新、更好的业绩。她在电子邮件中写道：“如果说世界上只有两个网络企业能够利用诚信的魔力让客户对它们敞开心扉，那么一个企业是eBay，另一个企业就是易趣。我预言，这两个企业都能创造奇迹。”

持易趣33%的股份登陆中国内地市场（3）

2003年，梅格•惠特曼被美国《财富》杂志评为全球第二大最有影响力的女性经理人。梅格•惠特曼获得此项殊荣的理由是：积极推动与易趣网的合作，密切关注中国电子商务市场。

据说，eBay决定与易趣联手之前，eBay董事会的部分成员认为中国市场存在诸多不确定因素，曾对此次投资的前景持怀疑态度。在eBay全球各个国家的所有投资中，3000万美元的投资额也算名列前茅。但梅格•惠特曼对此次投资的风险进行了充分考虑和认真评估，最终利用自己的个人魅力、一贯的成功经历和强硬的行事作风扫除了所有障碍。

也有传闻说，梅格•惠特曼对易趣的投资受到了她母亲的影响。她80多岁的老母亲玛格丽特，在做导游时，曾经70多次来到中国。1973年，作为业余演员，她参加了记录片《中国之旅》的拍摄，从中国回到美国后，她告诉女儿："从此，世界向我敞开了。"还是在梅格•惠特曼带领eBay进军德国时，她的母亲就缠着她先去中国投资。她曾多次问自己的女儿："你为什么不把自己的事业做到中国去？"梅格•惠特曼对母亲说："妈妈，德国有4000万互联网客户，中国只有100万互联网客户。德国是40，中国是1。"2002年，梅格•惠特曼终于听从了妈妈的建议。还有，梅格•惠特曼的小儿子是在北京读的高中。"他在北京念完中学，然后回美国上大学。"梅格•惠特曼喜欢这样介绍自己的孩子。虽然经常对儿子独立生活在中国不无担心，不过，她也会骄傲地告诉别人："他的中文已经非常流利了。"从以上两点，我们可以看出梅格•惠特曼对中国的感情是多么深厚。

以1.8亿美元全资控股易趣

在2002年eBay第一次投资易趣时，鉴于其庞大的经营规模和一贯的全球化战略，就有专业人士预测3000万美元投资只是eBay在中国市场上下一步部署的前奏和预演。

果然，时隔1年后的2003年6月，梅格•惠特曼又做出另一项重要决策，在董事会上她力排众议，决定继续投入1.5亿美元收购易趣的剩余股份。“要不就跳进池塘，要不就走出来，袖手旁观不是办事情的有效方法。”有媒体称，她是这样说服董事会中的其他人的。至此，eBay共斥资1.8亿美元购买易趣的全部股份，并正式入主中国最大的在线拍卖网站，“易趣”从此更名为“eBay易趣”。

这时候，我们完全看出了梅格•惠特曼和eBay的真实目的。她所采取的策略仍然是先“定亲”再“结婚”的方式，对易趣进行全面兼并。

相对于2002年以3000万美元购买33%的股份时易趣9000万美元的身价，2003年eBay全盘收购易趣的价码已经涨到了2.25亿美元，这是一个让投资者和管理者都会乐开花的高价，仅美国国际数据集团(IDG)对易趣的风险投资就得到了19.4倍的高额回报。

作为全球最大的在线交易网站，eBay当时在纳斯达克股票市场上的股价已经超过100美元。投资分析人士认为，作为美国一家成熟的大型网站，eBay重金抛向中国的互联网企业，是经过深思熟虑的，经过1年多的合作，eBay证实了易趣的价值。据了解，就在2003年5月份，易趣1个月的交易额就高达7000万元人民币，新增商品50万件，月交易量超过15万次。eBay通过向易趣增资，加大了其对华投资力度，不仅能帮助易趣取得更大发展，同时也为自己今后增加在中国的直接投资打下基础。除了易趣良好的业绩之外，eBay还非常看重易趣拥有的200多万注册客户和相对完善的信用体系，这些都是eBay在中国市场上急于补齐的“短板”。

还有，当时美国某市场研究机构的一份调查报告显示，在未来5年内，美国的网络消费者、商品类别和在线零售商为完善网上购物方式所做的努力都将进一步增强。这份报告声称，美国电子商务的交易额将逐年递增19%，到2008年将增至2290亿美元，而2003年这一数字仅为957亿美元。到2008年，网上零售额将占美国零售总额的10%。同时，在未来5年内，每年将会有将近500万户美国家庭加入网上购物的行列，到2008年，美国网上购物的家庭总数有望增加到6300万户。另外，由于越来越多的家庭使用宽带上网，他们比拨号客户更便于网上购物。用宽带上网的美国成年人在网上购物方面的支出占总体支出的1/3，高达150亿美元。“尽管我们看到过去几年内电子商务市场的增长速度有所减慢，但是网络零售业却在持续增长并日趋成熟。”该市场研究机构的高级分析师卡丽•约翰逊说，“eBay的成功，在很大程度上正是依赖于这些日益壮大的网络消费者队伍。”

我们都知道，美国人和欧洲人对于网上购物的方式非常痴迷，亚马逊网站有4000万客户采用数字化的虚拟方式购买商品，eBay每天有数百万客户采用同样的方式购买和拍卖各种各样的物品。而它们还只是互联网产业中最著名的两个电子商务品牌，还有成千上万家有名和不太有名的公司也一直依赖自身的网站出售物品。市场虽大，无奈分蛋糕的人太多。尽管eBay在网络拍卖领域暂时处于无人能及的领先地位，但是竞争的激烈程度也使得它不得不绞尽脑汁，另辟蹊径，方能稳稳地立于不败之地。以收购易趣为契机，进入中国内地市场无疑正是这番考量的结果。

同时，中国互联网络信息中心（CNNIC）也发布了第12次中国互联网络发展状况统计报告。数据显示：半年之内中国的网民总数增加了890万，6800万网民中在1年之内通过购物网站购买过商品的占40.7%，与半年前的33.8%相比，有了大幅度的提升。在家里上网的客户比例也有所增加，达到了65.9%，客户平均每周上网天数和上网小

时数都有大幅度的增长。同美国一样，宽带的日渐普及也会在很大程度上促进网上购物的蓬勃发展。

根据以上统计结果，我们不难看出，eBay收购易趣充分显示了它对中国市场的野心。

这次联姻给易趣带来的最大改变就是：在管理上，易趣从一只“狐狸”转变成了一头“大象”，这也是eBay管理平台的要求。做“狐狸”时的易趣身手灵活、反应灵敏、能歌善舞。转而要做“大象”了，“大象”的特点是纪律性好，但反应慢、激情不够，最关键的是在向“大象”转变的过程中，怎样才能保护好自己原来会跳舞的技能，这是邵亦波最担心的，也是eBay易趣要思考的问题。当时，邵亦波立下誓言，重新命名的eBay易趣一定能赢。他说：“在中国在线拍卖市场上，只可能有一个大的网站存在。”

自然，易趣投身于eBay并没有错，能够在适当的时候把自己卖出去，且卖一个好价钱，总好过关门大吉或改弦易辙。但是，不久之后，作为易趣创业者之一的谭海音就黯然隐?，远赴异国它乡。而eBay总部则陆续通过高层换血将易趣逐步转换为eBay易趣，易趣创始人邵亦波在带领易趣投入eBay怀抱18个月之后，也于2004年11月卸任CEO职务。自此，易趣的邵亦波时代宣告结束。

2005年8月，吴世雄正式接任eBay易趣首席执行官一职。

三足鼎立，群雄逐鹿

eBay无疑是目前全球在线拍卖市场上的领先者，可是就将来而言，若说eBay是全球在线拍卖市场的老大还为时尚早，因为它必须占领中国这一最终将是全球最大的在线拍卖市场。在先后出资1.8亿美元收购易趣之后，梅格•惠特曼带领eBay逐渐加强了对中国这一庞大市场的争夺。

但是，在中国的土地上，却半路杀出了淘宝网和一拍网，而它们的领导者同样都对中国的C2C市场垂涎已久，并且各怀绝技，实力不俗。于是，在中国的C2C市场上，一个三足鼎立、群雄逐鹿的时代开始了。

阿里巴巴大举杀入C2C市场

在eBay收购易趣之初，梅格•惠特曼曾经表示，争夺中国网络拍卖市场的战斗将会在18个月之内偃旗息鼓。很显然，梅格•惠特曼对eBay能从容占领中国市场信心十足。但事实却是，阿里巴巴旗下的淘宝网异军突起，eBay易趣在国内C2C市场上的份额不断被蚕食。并且无论梅格•惠特曼如何乐观，eBay在中国市场上的竞争对手远远不像她形容的那样不堪一击。

梅格•惠特曼在中国所遇到的最为强劲的对手，就是阿里巴巴（Alibaba.com）和淘宝网（Taobao.com）的双料首席执行官马云。马云，这个并不帅气但很有才华的中国杭州人，曾是一名英文教师，现在他已成为近50年来第一位荣登美国《福布斯》杂志封面的中国企业家。2000年，他被评为“美国亚洲商业协会年度商业领袖”；2005年，他被评为“中央电视台2004年度经济人物”；2005年，他被世界经济论坛选为“全球未来100位领袖”之一。

这所有的一切，都源自于马云对建造一个电子商务帝国的理想的追求。1995年，作为一个贸易代表团的翻译，马云第一次去了美国。在西雅图，他拜访了故友，同时接触到了互联网。当时，他在网上搜索“Beer”(啤酒)，得到了许多搜索结果，而当他搜索“China”(中国)时，其结果是零。马云发现了一个巨大的商机，他回国后立即辞去大学英语教师的工作，借了2000美元，创办了中国最早的一家互联网公司。与此同时，杰夫•贝佐斯也在美国创办了亚马逊公司。

1999年3月，马云以50万元人民币创建阿里巴巴网站。

1999年5月，阿里巴巴中英文网站的注册会员分别突破10000人，会员总数超过20000人，并推出了阿里巴巴网站第二版。

马云的“疯子设想”获得了众多风险投资商的认可。他们认为，阿里巴巴的这种B2B（企业对企业）商业模式，是继雅虎的门户网站商

业模式、亚马逊的B2C商业模式和eBay的C2C商业模式之后，“世界互联网的第4种商业模式”。

1999年10月，马云接受以国际著名投资银行高盛公司为首，包括富达集团（Fidelity Capital）、新加坡政府科技发展基金以及Invest AB等风险投资商在内的首期500万美元的风险投资。

2000年1月，软银公司投入2000万美元帮助阿里巴巴拓展全球业务。由于全球最著名的互联网投资家孙正义对阿里巴巴的巨额投资以及他本人担任阿里巴巴的首席顾问，阿里巴巴和马云在业内的名气也越来越响。当然，阿里巴巴和软银的合作还不止在融资这个层面。孙正义想以两家合资的方式把阿里巴巴引至日本、韩国和欧洲等非英语国家。2000年6月20日，阿里巴巴与软银的阿里巴巴韩文版网站正式开通。

美国《福布斯》杂志这样评价马云：有着拿破仑一样的身材，更有拿破仑一样的伟大志向！很快，马云和阿里巴巴在欧美名声日隆，来自国外的点击率和会员呈爆增之势！从此，阿里巴巴开始被业界公认为“全球最优秀的B2B网站”。

2001年12月27日，阿里巴巴的中国供应商会员达到100万，成为全球第一个突破此数目的B2B网站。

2002年12月底，阿里巴巴实现了1元钱的利润。在年终会议上，马云提出了2003年的计划———阿里巴巴全年赢利1亿元。从1元到1亿元！有人站起来拍桌子反对马云，然而马云“一旦下定决心，10头牛都拉不回头”。

2003年，如马云所料，阿里巴巴轻轻松松地赢利1亿元。

截至2004年10月，阿里巴巴已汇聚了来自220个国家和地区的550万注册商人会员，每天向世界各地的企业及商家提供640多万条商品供求信息，年交易额超过60亿美元，是全球电子商务领域内最大、最活跃的在线交易市场和商人社区之一。

2003年5月，以前一直在B2B领域纵横驰骋的阿里巴巴宣布大举杀入C2C市场，投资1亿元创建个人在线交易平台淘宝网。这是阿里巴巴成立4年来首次对非B2B业务进行战略投资，依托于B2B市场的经验和服务能力，延伸自己的服务对象。

很多人不知道马云在投资淘宝网之前是抵触C2C这种商业模式的，可他这次又投身于C2C的洪流当中并且一砸就是1个亿，可以说是一个巨大的反差。马云宣布推出基于C2C模式的淘宝网，似乎是他的又一个“真空”决策。马云说：“在中国电子商务方面，未来3～5年我们会做很多的事，我们想唤醒这个产业。”马云坦言，做出这个决策的最核心理由，其实就是eBay在全球市场上做得太好，而国内的eBay易趣却在中国市场上做得太差。

阿里巴巴的投资实际上是整个中国互联网业界经历寒冬后的第一次大规模投资。“聚这么多现金，我们是用来准备打仗的。”马云的话杀气腾腾。

与此同时，易趣已经占领了中国网络拍卖市场80%以上的份额，而eBay?已在2002年以3000万美元的代价收购了易趣33%的股份，并在2003年以1.5亿美元的价格收购了易趣其余的全部股份，并允诺继续增加对中国市场的投资，以巩固其在中国市场的绝对领先地位。马云在这样的时刻选择进入C2C领域被当时的一些媒体形容为“非理智”、“疯狂”和“豪赌”。马云如此贸然地进军C2C领域，令人替他捏了一把汗，因为这毕竟是两个截然不同的领域。

淘宝网奋起抵抗eBay易趣

2004年2月16日，阿里巴巴成功融资8200万美元。这是中国互联网有史以来的最大一次私募，马云表示：“战争就要爆发，我们要储备足够的子弹！”这又是一个疯狂的主意，但软银公司的总裁孙正义决心拍给马云8200万美元，这个天文数字据说是马云和孙正义在洗手间里敲定的。

马云融资8200万美元的真正目的，就是要对付淘宝网的最大对手eBay易趣的重重围追堵截。事实证明，孙正义是一个理想的合作伙伴，因为孙正义曾经在日本打败了eBay，从而在日本网络拍卖市场上占得了先机。

马云说：“我和孙正义考虑的事情一样，他把eBay赶出了日本市场，我在中国也有同样的机会，eBay易趣没有把淘宝网当作对手。但eBay在中国会比在日本败得更惨。”

马云的豪言壮语让eBay易趣的高层颇感不满。果然，淘宝网一面世，立即遭到eBay易趣的全方位封杀。其实，早在1999年年底，为了迅速拉开与竞争对手的差距，eBay易趣的前身易趣就曾启动强大的烧钱攻势，并一度成功地遏制了雅宝、酷必得等网站的上升势头。2003年7月，出于封杀新生竞争对手淘宝网的目的，eBay易趣再次启动大规模烧钱计划，在付出了比正常支出高出一倍多的广告费用之后，最终成功地与新浪、搜狐、网易、TOM等门户网站达成攻守同盟，使淘宝网的声音一度在门户网站上销声匿迹。也就是在此时，乐观有加的梅格•惠特曼作出了18个月之内结束C2C战役的预测。

所以说，淘宝网注定命运多舛。这也就决定了淘宝网必须想尽一切方法生存下来，并不断发展壮大。

马云在杭州淘宝网的办公大楼里表示：“我们希望成为全球最大的在线交易网站。”马云告诉淘宝网的员工，应该对eBay有个新的认识。

他认为，当你倒过来看时，eBay并不可怕。所以，新加入淘宝网的员工都要学习“徒手倒立”的动作。

马云命令“淘宝网3年内不准赢利”。免费几乎成了淘宝网争夺市场的利器，许多原本在eBay易趣网站上生意做得风生水起的卖家也受其吸引，“倒戈”淘宝网。“只有淘宝网的附加价值不断提高，客户转过来才有意义，免费不应该是客户转移到淘宝网的主要原因。因此，即便我们免费，服务也要做得比收费更好。”马云说。

然而，免费并不是淘宝网惟一的竞争策略，淘宝网推出的“支付宝”就是规范网上交易、解决诚信问题的一大利器。马云决心把淘宝网打造成一家市场领先企业。随着“淘宝旺旺”的使用、“购物锦囊”的应运而生……淘宝网的服务的确做得有声有色。

在马云看似经不起推敲的决策背后，其实有一套简单实用的逻辑：拥有13亿多人口的中国，未来兴起为全球最大的电子商务市场是完全有可能的。而在C2C领域，eBay易趣其实是惟一的本土选手。但是，从eBay易趣的前身易趣创立的第一天起，它就是为了将来卖掉而存在的。如今的事实也证明eBay易趣就是eBay的中国版，淘宝网则更多地结合了中国的国情。

淘宝网真的已足以抗衡eBay易趣了。于是，整个2004年的电子商务界似乎成了eBay易趣与淘宝网的竞争秀，疯狂烧钱的马云不计成本，几乎在所有网站上都能看到淘宝网的广告，包括在一部曾经很火的电影《天下无贼》里，都有人举着印有“淘宝网”的小旗子。

中国C2C市场三足鼎立

随着eBay这样的跨国巨头的介入，中国网络拍卖市场的竞争正变得更加“血腥”。可以这样说，无论是eBay易趣的封杀战、资本战，还是淘宝网的四处反击，都是因为它们的领导者无比看好这个正在急剧膨胀的C2C市场。

2004年中国互联网的发展情况和美国1997年、1998年的发展情况很像，呈爆炸式上升态势。根据中国互联网络信息中心(CNNIC)的统计，2004年中国网民已发展到近8000万。其中，参与网上交易的人数已经突破600万。2003年，个人电子商务交易额已经达到52亿人民币，比2002年增长108%。

也正是这种急剧膨胀，这种不成熟，让C2C市场的全球老大eBay心甘情愿地每年贴钱烧，也让已经在B2B市场上做到全球老大的马云心动不已。梅格•惠特曼曾多次表示：“在中国市场，我们拥有长期的战略目标，尽管该地区的互联网普及率和国民收入仍有待进一步提高。但如果按照目前的发展速度，这个国家将是eBay的重要战略市场。”马云高举免费大旗，直指eBay易趣，也是同一出发点——用免费打击eBay易趣的收费，进而提升自己的人气，吸引客户群。

2004年，原本风平浪静的中国C2C市场突然间波澜四起。多年来稳坐头把交椅的eBay易趣虽仍是这一领域的王者，但却遭到了淘宝网的猛烈狙击。鹬蚌相争，渔翁在侧，老谋深算的雅虎亦联手新浪推出了一拍网(1pai.com.cn)。这样，在中国的本土市场上，eBay易趣除了淘宝网以外，又多了一个劲敌。

2004年4月13日，雅虎总裁杨致远和新浪首席执行官汪延击掌为号，带出了一个全新电子商务网站——一拍网，并推出YST（雅虎搜索技术）以争霸中国搜索市场。网站名称取自成语“一拍即合”，也隐喻着C2C网上竞拍，这意味着杨致远已经将电子商务和搜索“定位”为雅虎中国的两大主力业务，战书同时下给了eBay。杨致远说：“中国是

我们最关键、最优先的市场。一拍网的目标是成为中国最大的网上买家和卖家的集合之地，成为中国第一大在线自由市场。”可见，杨致远对中国电子商务市场的垂涎并不亚于梅格•惠特曼。

当然，对eBay易趣发起挑战的已经远远不止雅虎。国内的C2C市场已经开始形成三足鼎立的格局。eBay易趣、淘宝网、一拍网3大网站各自依附产业巨头，3家C2C电子商务网站的竞争其实就是背后不同产业势力的较量。三足鼎立的竞争态势给eBay易趣出了新的难题。由于新对手的出现，必然导致竞争的不断升级。中国市场成为决胜之地，3家企业互有特长，南北对峙而又相互牵制。电子商务行业井喷在即，各方摩拳擦掌。

梅格•惠特曼说：“在中国这样一个迅速发展的市场，竞争未必不是一件好事。当然，从一开始，我们在全世界范围内就有对手，但我们在绝大多数国家和地区都是领先者。”最近几年，梅格•惠特曼之所以多次来到中国，其目的就是为eBay易趣打气并观察竞争态势。

对梅格•惠特曼来说，eBay易趣是自己放不下心的“孩子”。她认为，在中国依然是行业老大的eBay易趣应该把主要精力投入到为对手提高竞争门槛方面。所以，尽管易趣eBay今天仍不盈利，但它仍然不惜巨资与各大门户网站达成封锁竞争对手广告的排它性协议，但是其效果似乎并不明显。而此刻又凭空多出一个强劲对手，竞争的确在不断升级。

一场“必须赢”的市场争夺战

2004年10月，带着母亲般慈爱笑容的梅格•惠特曼出现在美国《财富》杂志的封面上，成为“世界最有权力的商界女性”。令梅格•惠特曼取得这一称谓的原因并不仅仅来自于eBay在美国市场上的表现，而是因为eBay已经在全球30多个国家和地区的网络拍卖市场上赢得了压倒性的胜利或者明显的领先优势。eBay几乎成为网络拍卖的代名词，成为无可争议的电子商务领袖，市值一度超过全球第一大门户网站雅虎和第一大B2C站点亚马逊的总和。

然而，在这些成绩的背后，却是eBay在中国市场面临的越来越大的压力。2004年9月17日，易趣正式接入eBay的全球交易平台。eBay易趣称，与eBay平台的对接为eBay易趣第三季度的不俗业绩提供了重要保障。然而，另外有数据表明，由于平台对接之后交易规则的改变，eBay易趣的商品登录数量和市场份额迅速下降。业界人士称，不管eBay易趣如何渲染其辉煌的业绩，面临成长极快的淘宝网和一拍网的共同攻击，eBay易趣不得不抓紧时间巩固和扩大自己的领地。

通过并购易趣而以“第一先行者”的身份进入中国的eBay，其目标是全面占领中国C2C市场，但它却并没有像当年雅虎在日本市场上打败自己那样，在中国市场上迅速打败其竞争对手。相反，它的主要竞争对手淘宝网在马云的带领下却“越战越勇”。梅格•惠特曼曾说要用18个月灭了淘宝网，现在看来，不但淘宝网没有被灭掉，反而越长越大了。

马云认为，eBay在全球其它地方会迅速发展，但它在中国市场上仍将摇摇欲坠。他笑称：“eBay也许在海里是一条鲨鱼，但我是长江里的一条鳄鱼。如果我们在大海里对抗，我肯定斗不过它，但如果我们在江河里较量，我们一定能赢。”

因为马云清楚，迄今为止尚未有一家海外网站在中国市场上取得成功。1999年，美国在线与中国最大的电脑制造商联想合资2亿美元成

立了一家网站。3年后，美国在线将其股份悉数卖出，而联想也将其股份转卖给了中国本土的一家电信合作伙伴。在中国，所有出类拔萃的网站都是本土公司推出的，如门户网站中的新浪、网络游戏行业的盛大，搜索引擎领域的百度。雅虎也在中国市场游弋，它与新浪共同组建的一拍网与eBay易趣和淘宝网还相差甚远。

而且，在中国市场，eBay在推出其在线支付系统PayPal时也落在了后面，马云早就推出了在线支付系统“支付宝”。

在日本及中国台湾省，eBay遇到了雅虎强大的竞争，梅格•惠特曼原来解释eBay日本败给雅虎日本、eBay台湾败给雅虎奇摩时，曾提出一个高妙的“先来后到”法则，意即“后来者难以居上”。但在中国市场上，先来者eBay没能如预想的那样完胜后来者淘宝网，这让梅格•惠特曼颜面尽失。

2004年11月3日，美国《福布斯》杂志的网站公布了其评选的“10月最差首席执行官”排行榜。梅格•惠特曼已连续8个月被选为“最差首席执行官”。其主要原因就是在美国本土及欧洲市场顺风顺水的梅格•惠特曼，在新兴的亚洲市场尤其是中国市场上却一筹莫展。

由于海外市场已经成为eBay增长的主要动力，而中国市场则是重中之重。为此，梅格•惠特曼对eBay易趣的态度是“要啥给啥”。于是，在eBay易趣缺钱的时候，eBay数次增资；在eBay易趣缺技术的时候，eBay无偿提供。

2005年年初，梅格•惠特曼宣布：eBay将在中国市场上投入1亿美元的市场费用，以巩固其在中国市场上绝对的领先地位。梅格•惠特曼说：“eBay之所以投资1亿美元，也不要求中国市场赢利，那是因为中国电子商务市场还需要足够的耐心去培育，建立一个认知度。”

对于投资者对eBay投入中国市场1亿美元产生的质疑，梅格•惠特曼则表示，目前中国的网民数量已经达到9880万。预

计，2005年底中国进行网上交易的人数将增长190%。相信中国在未来几年将是eBay的一个巨大市场。2009年，中国的网民数量预计将会超过美国。2010年，中国的中产家庭数量也将达到1.7亿。简单来说，未来5～10年内，中国电子商务市场的业绩将成为网络经济成功的最好诠释。

2005年2月，梅格•惠特曼对华尔街的分析师们说，eBay在中国市场上“必须赢”，因为中国有可能是在全球网络交易市场上取得成功的决定性因素。当中国记者对她提出“中国对于你，是不是一个只能赢不能输的战场”的问题时，梅格•惠特曼的眼中是那种只有拥有绝对权力的决策者和傲视群雄的领导者才具备的坚定与自信，她以不容置疑的语气告诉中国记者：“是！我一定能成为赢家。”

梅格•惠特曼坚信，eBay将在这场逐鹿中国市场的竞争中取得最终胜利。她表示，eBay2005年投向中国的1亿美元正是一个强烈的信号，凸显了eBay对于中国市场的绝对看?和eBay矢志成为中国市场领袖的决心。

梅格•惠特曼对其在中国市场上的竞争对手却表示出了某种“战略上的藐视”，她援引《圣经》的话表示，中国市场上的一大群“小竞争对手”仅仅会对eBay的“脚踝”形成攻击，而eBay的市场攻势才是对它们的致命一击，eBay将“毫无悬念”地成为中国市场的胜利者。

拉锯式厮杀：eBay易趣PK淘宝网（1）

eBay凭借成熟的商业模式和独特的社区文化吸引了越来越多的人加入其中。随着互联网的发展与网民的迅速增长，电子商务也逐渐融入人们的日常生活。经过在电子商务市场上的10年耕耘，eBay的发展日益成熟，功能优势明显，客户数量不断增加，并且有越来越多的个人用户和中小企业主依靠eBay实现了创业和财富的积累。据统计，2004年，eBay网站的交易总额超过342亿美元。截至2005年第三季度末，eBay网站的注册用户数已达1.5亿，在全球30多个国家和地区开展业务，全球范围内每时每刻有将近5000万件物品在eBay网站上出售。可以说，eBay正在推动全球电子商务一体化的发展。

但不可否认的是，近1年来，eBay易趣的市场份额却在下降。统计数据显示，2004年中国C2C电子商务市场中，eBay易趣所占份额为53%、淘宝网为41%、一拍网为6%。2005年上半年，淘宝网的市场份额有了明显上升，而且势头很猛，对eBay易趣的挑战也越来越大，两家的竞争更是愈演愈烈。面对淘宝网的免费策略和其它竞争者的巨大压力，eBay终于忍耐不住，要出手了。

从2005年5月1日开始，eBay易趣正式宣布大规模调整物品登录费等费用。此举对个人卖家和中小企业主，尤其是新卖家而言，无疑是一个利好消息。同时，对eBay易趣来说，无疑也可以大规模地扩大市场份额。

2005年6月，eBay与老牌B2B公司环球资源公司建立战略联盟。eBay通过与环球资源公司合作进军B2B市场，既在意料之外，又在情理之中。通过与环球资源公司的战略合作，eBay易趣将帮助大卖家开辟一条崭新的、便捷的渠道，使他们有更广阔的进货渠道；而对于全球eBay的卖家来说，“环球通”可以帮助他们直接从亚洲范围内，特别是中国的制造企业采购商品。事实证明，eBay并不拘泥于具体模式，而更在乎如何给eBay的社区客户提供更多的成功机会，并藉此创造更

大的价值。这次战略合作，不仅有力地促进了eBay的大卖家进一步拓展业务，而且也为中国的中小制造商走向世界提供了良好的契机。

然而，值得指出的是，2005年8月，阿里巴巴与雅虎实现了全面合作。阿里巴巴不仅收购了雅虎中国的全部资产，同时还得到了雅虎10亿美元的投资以及雅虎品牌在中国的无限期使用权。当然，雅虎也获得了阿里巴巴40%的股权。雅虎和阿里巴巴的交易完成后，马云将继续担任阿里巴巴的首席执行官。这样，阿里巴巴和淘宝网就能借助雅虎总的力量挑战eBay的霸主地位了。雅虎总裁杨致远表示："雅虎同阿里巴巴的合作是强强联手，但如果没有马云和他的管理团队，这一交易将无法达成。交易完成以后，阿里巴巴原有管理团队将继续负责公司的日常运营。"

不久，梅格•惠特曼就对轰动一时的"雅巴"收购案发表看法说："雅虎并不满足于目前在中国市场上取得的业绩，我们想要做市场的领先者，就必须下决心一搏。eBay是一个全球化的交易平台，在这方面淘宝网无法比拟。"

为什么梅格•惠特曼会这么说呢？我们可以透过一些有趣的数学现象进行分析，eBay在全球范围内保持着大约10%～11%的净收入，市场占有率也很高，但其净收入的绝对额其实相当少，这是因为它只是在商品交易中收取一点点费用，而90%的交易额给了卖家。eBay的策略并不完全是以获利为主，而是在追求业务的增长。尽管按照交易额计算，2005年第二季度淘宝网已经超越eBay易趣成为中国最大的在线拍卖网站。但同全球第一大拍卖网站eBay相比，淘宝网仍处于弱势。

但是，在阿里巴巴获得了雅虎的10亿美元投资之后，局面将有所改观。这样，eBay就会越来越感受到来自阿里巴巴和淘宝网的威胁，不得不加紧其在中国的战略部署。

2005年8月23日，eBay宣布提前完成其支付网站PayPal与eBay易趣的对接工作，以应对阿里巴巴推出的"支付宝"。而两天之后，eBay又

宣布聘请微软大中华区负责市场营销工作的吴世雄出任eBay易趣首席执行官一职。显然eBay易趣欲整装待发应对阿里巴巴和淘宝网来势凶猛的挑战。

2005年9月12日，eBay又宣布收购瑞典网络语音服务提供商空中电话公司(Skype)。据悉，整个交易将在2005年第四季度完成，Skype成为eBay的全资子公司。根据该交易的条件，eBay以价值26亿美元的现金加股票方式收购Skype，并承诺根据Skype的业绩向其支付更多的报酬，从而使收购总额在未来达到41亿美元。

Skype在全球共拥有5400万会员，目前其会员仍以每天15万名的速度增长。2004年收入是700万美元，并有望在2005年达到6000万美元，2006年超过2亿美元。可以说，收购Skype是eBay创立以来的最大手笔（收购PayPal以15亿美元列居次席）。Skype拥有与微软、雅虎、Google、Verizon、Vonage和SBC等竞争对手相媲美的资源。这次收购完成后，eBay可以拓展语音通话业务，将Skype与其拍卖和支付系统?合，以此推动销售增长。

同时，eBay将对自己拥有的3大互联网品牌eBay、PayPal和Skype进行整合，并消除电子商务“摩擦”。eBay、PayPal与Skype的网络相联可以相互受益，并吸引更多的付费客户。Skype将继续提供免费服务，但在与eBay和PayPal整合后，它可以提供其它付费服务项目。而Skype在国际上的知名度则有助于eBay拓展海外市场。

业内人士认为，全球最大的在线拍卖公司eBay收购世界最大的IP电话供应商Skype，这一举动在引发互联网企业新一次并购狂潮的同时，也将改写整个互联网产业的格局。eBay收购Skype有着自己特殊的考虑。收购后，eBay的客户将可以直接与在线卖家进行语音通话。与此同时，eBay的视野已经不仅仅局限于在线拍卖领域，而是希望晋级为综合性的门户网站，与雅虎和Google平起平坐。短短11个月之内，Skype已在中国拥有340万用户，中国成为其全球3大市场之一。如

此迅速的发展速度，不能不叫人信心百倍。同样，梅格•惠特曼对中国市场的偏爱也几乎是路人皆知。

拉锯式厮杀：eBay易趣PK淘宝网（2）

我们知道，由于信用体系不健全，中国客户更倾向于先通过视频和音频交流，然后再交易。而eBay的这次并购将有助于其在中国进一步拓展业务。重要的是，阿里巴巴拥有雅虎搜索引擎，eBay拥有语音通信工具，两者的竞争格局将更为微妙。

进入2005年10月，阿里巴巴与eBay之间的“战事”再度升级。10月20日，阿里巴巴宣布将对淘宝网追加10亿元投资，并支持淘宝网继续免费3年。这是雅虎和阿里巴巴合作之后马云发起的新一轮烧钱运动。据悉，10亿元的具体分配计划是：收购新浪持有的一拍网33%的股份，其余资金则由网站、诚信和品牌建设各占三分之一。马云说：“免费服务符合中国电子商务市场的现状。”同时，他呼吁eBay也加入到淘宝网的行列，在中国市场上提供免费服务。显然这是对eBay的一个“嘲讽”。马云认为，3年后淘宝网上将有100万个钻石级卖家，即淘宝网将在3年内创造100万个就业机会。很快，eBay就在美国总部发表了一份措辞强硬的声明。声明中说：“免费不可能成为一种商业模式。淘宝网宣布在未来3年内不对其服务收费，充分说明了eBay在中国市场上的业务发展的强劲态势。”

雅虎的投资商孙正义则认为，在目前整个亚洲范围内，淘宝网是做得最好的一家电子商务公司，未来世界电子商务的机会在中国，而未来几年中国电子商务市场和淘宝网的变化将远远大于之前几年，依托巨大的市场和本土特色的经营管理，淘宝网完全有能力在未来继续扩大领先优势，并且把这种优势扩张到亚洲各国以及世界各地。

而被誉为“网络女皇”的玛丽•密克（Mary Meeker）则表示，她非常看好eBay在中国的长期发展。玛丽•密克指出：“与竞争对手相比，eBay的优势在于它在国际范围内拥有更多的网上搜索，而这意味着更多的买家和卖家。随着时间的推移，eBay拥有更大的发展潜力并且能为中国商品开拓全球更广阔的市场。”

摩根斯坦利的分析报告认为，互联网用户仅占到中国总人口的8%，大部分参与者刚刚开始尝试，而谁能给予他们任何一点帮助，谁就能赢得这些客户。显然，那些成功创业的客户将会吸引并带动一大批普通人。市场是值得期待的，这也是为什么淘宝网一直对这个市场不愿意放手，而eBay也死咬住不放的原因之一。

眼下，eBay易趣和淘宝网的拉锯式厮杀仍在继续，鹿死谁手似乎难以预料。龙蛇争霸，谁能笑傲江湖？我们仍将拭目以待。相信，在以后的竞争中，这两个对手还会给我们上演更多好戏。

尽显女性管理独特魅力

梅格•惠特曼一直素有“在线跳蚤市场女王”之称。最近一两年内，eBay增长强劲，外表朴实无华、貌似大学老师的梅格•惠特曼风头强劲。

美国《财富》杂志“2004年度最有权力的商界女性”排行榜出炉时，梅格•惠特曼击败惠普前总裁兼首席执行官卡莉•菲奥莉娜，排名第一位，成为2004年全美商界最熠熠生辉的“女强人”。

美国《财富》杂志评选“2004年度最有权力的商界女性”的过程可谓苛刻至极，梅格•惠特曼凭借eBay的经营规模和在全球市场上的领先地位、自己在公司内外的影响力和控制力以及在社会上的影响力，一举夺走了这项荣誉。但是，当她出现在美国《财富》杂志的封面上时，既没有“新盟主”的霸气，也没有商业领袖的明星派头。从她镇定自若的脸上，很难琢磨出eBay自她担任总裁兼首席执行官以来其营业收入是如何从570多万美元飙升至40多亿美元的。也许，这是梅格•惠特曼所具备的女性管理独特魅力使然。

朴实无华，低调务实（1）

作为全球最具影响力的女性首席执行官，梅格•惠特曼也是一位响当当的女中豪杰。与很多首席执行官一样，梅格•惠特曼属于血统纯正的金枝玉叶，而她修炼过的好脾气使她在从事管理工作时也游刃有余。她不先入为主的风格与轻柔的笑声容易让人放松，使人丝毫没有拘谨之感。

人如其表，这个身价逾10亿美元的商界女强人的业余生活过得也很平凡。梅格•惠特曼仅仅在2004年的薪酬就高达290万美元，但她一点儿也不奢侈，她仍然开着缺乏魅力的大切诺基，她丈夫的车也好不到哪去，是一辆老掉牙的别克。他们夫妇俩住的是一套新英格兰式的房子，一家四口，不算很宽敞。她没有专机，因公出差，大可坐上公司专机，毕竟这是许多企业高层管理人员最喜欢的公司福利之一。但是大部分时候，她宁可和一般人一样，搭乘航空公司的飞机，因为她认为这是面对面地接触客户的方法之一。惟一慰劳自己的似乎只是长途飞行时升级到头等舱，以及周末不工作，而以前大多数时候，梅格•惠特曼出差坐飞机总是坐普通舱，周末更是很少休息了。

eBay是靠自爱自重驱动的一家公司。梅格•惠特曼倡导人人平等，她无所谓架子，更看重事情的结果。她经常亲自回复客户的电话，阅读客户的电子邮件，还参与eBay的网络交易。在接受美国《基督教科学箴言报》记者的专访时，她说：“我戴eBay的帽子或穿eBay的短袖圆领运动衫出现在机场时，经常有人跑过来问我是不是在eBay工作。我回答：‘是的。’他们马上接口说：‘跟你说喔，我的信用指数是936。’他们还没有表明自己是谁或者卖什么东西，就急着先谈信用指数。”

一年一度固定在夏季举办的eBay现场秀(eBay Live)，让世界各地的买家和卖家群聚一处，彼此分享买卖的乐趣和经验，并与eBay的高

层管理人员进行面对面的交谈。

2002年6月，eBay在加州的安那汉举办现场秀，梅格•惠特曼将发表演说。数百名eBay的客户排队等着要她的亲笔签名。这是eBay举办的首次大型客户聚会活动，共有5500人参加。一位与会者对《今日美国报》（USA Today）的记者说："那就好像和你从未碰过面的人重逢。彼此之间，甭提有多高兴了。"在客户的眼里，梅格•惠特曼是他们的朋友，而不是eBay总裁兼首席执行官。被客户们追逐着的她，显然和明星没有两样。聚会活动上的一种热门纪念品是以她和公司管理层的肖像为图案的集换卡，客户们都抢着要这些集换卡。

与一些女性领导者总爱以鲜艳的红色装束出现在公众面前不同，梅格•惠特曼只是以款式普通、颜色黯淡的深蓝色套装示人，她不仅不喜欢买衣服，也从不讲究穿着。她的衣服是从当地最普通的百货商场里买来的，而且一年才买两次。

2003年6月，eBay在佛罗里达州的奥兰多举办现场秀，梅格•惠特曼在10000名客户面前发表演说时，穿的是卡其布裤子和领尖带扣的衬衫，上面印有eBay的标志，十分符合她平易近人的形象。她说："这种选择显示妇女在工作中的影响力增加之后，信心更足了。"

eBay负责计算机与电子产品的副总裁梅特•赫尔本（Matt Halpern）说："我陪她参加过各种大大小小的活动，她总是那么感动和投入。客户敬爱她，因为她魅力十足且平易近人。"

有一次接受记者采访时，梅格•惠特曼刚吃完工作餐回来，穿的是黑色的长裤套装和女式平底鞋，看起来像是一个美国的普通家庭主妇，而不是一位经营世界最成功的电子商务企业的大领导。

2003年夏天，她去柏林和eBay的6位德国经理开会，穿的是深绿色的宽松长裤，黄色格子的花纹衬衫，米黄色的运动衫披在肩上，看

起来像是一个准备参加联谊会的女生。她的这身装束，使得会议的紧张气氛顿时缓解了不少。

梅格•惠特曼说：“经营eBay既有趣，又深具挑战性，因为没有一张标识得十分清楚的地图，告诉你往哪里走。eBay是交易物品、成就事业、结交志趣相投的朋友们的好地方。把收藏品、玩具、古董等各式各样的东西，从网外世界搬到eBay网站上来卖，不但效率更高，选择更多，也更有乐趣。”

然而，梅格•惠特曼从来就没有改变过自己对待生活和工作的那种严肃的态度。她说：“我经常谦虚地放下自己的架子，我更看重的是事情的结果。”她的处世哲学也深深地影响到eBay的股东们和所有喜欢并支持eBay的人。

梅格•惠特曼尽管位高权重、富甲一方，但低调务实。她并不喜欢“权力”这个字眼儿。因为她觉得里面多少有些负面的意思。用她的话来说，其实在eBay自己并没有多少控制力，只有客户才拥有真正的权力。他们能决定这个平台的使用方式，能决定如何使用这个平台。“我们的努力只是为了让他们获得成功。我常对员工?说，如果你对控制力的需求强烈，那么eBay可能并不适合你，你必须包容多数人的权力。公司和客户之间要进行合作，这个事实你必须接受，在这个环境中，并不存在命令和控制的现象。”梅格•惠特曼说。

通常情况下，我们所看到的一些大公司的领导者，都是一副不可一世、咄咄逼人的架势，他们更像演说家，甚至是演员，但梅格•惠特曼给公众的感觉却似乎与众不同，比较内敛，不事张扬。梅格•惠特曼成为王牌职业经理人的秘诀不是“商业精英”招牌式的张扬性格，而是其低调务实的管理哲学。她不仅处事低调，而且衣着朴素，在8英尺大小的办公室里工作，她与普通员工并无二致。她说：“事实上，我并没有考虑过自己的权力。也不会有人会把我和权力联系起来。比如，当你说‘天空’，他们一般都会说‘蓝色’。但当你说‘权力’时，他们却绝不会说‘梅格•惠特曼’。”

电子商务是一种全新的商业模式，前景不可估量。因此，它对传统行业的职业经理人有很大的吸引力。在硅谷的众多首席执行官中，梅格•惠特曼的谦和态度备受人们推崇。一些对梅格•惠特曼颇有了解的人士指出，他们经常直呼其名，从来不在其名字前加“CEO”这个头衔，而她也从来不介意。

朴实无华，低调务实（2）

2004年，eBay现场秀在新奥尔良举行。在聚会上，梅格•惠特曼不再仅仅是eBay高高在上的领袖，她更是所有客户的朋友。在现场，她身着蓝衬衫与卡其布裤子，与其他员工完全一样，面对上万名eBay的客户，她不停地在T恤衫上签名，分发明信片，那上面印有她用假蝇钩钓鱼的卡通版漫画。她还在现场摆起了咨询台，对每个走上前来问问题的客户，她都笑脸相迎。当有人兴致勃勃地谈起自己在eBay网站上不断扩大的生意时，梅格•惠特曼就像母亲鼓励孩子一样地说："你瞧，我就知道你能行！"她能和普通人发自内心地沟通，是一种家庭主妇和公司领袖的独特混合体。

当然，也有一部分客户请求梅格•惠特曼给予他们一些优惠政策，梅格•惠特曼拒绝了。因为她认为，eBay的宗旨就是给买卖双方提供公平的交易平台，这意味着eBay从不迎合任何人———从出售CD的小商贩到世界500强企业，一视同仁。梅格•惠特曼告诉一些大公司的首席执行官："我知道在别处，销售量多就能得到折扣，但eBay不会这样做。"

的确，首席执行官如此的出现方式并不多见。要知道，她与传统经济的大佬级人物———美国石油公司的首席执行官约翰•布朗尼(John Brownie)、食品与消费品制造商萨拉•李集团的总裁约翰•布里安(John Brian)等商业巨擘是平起平坐的。

"她的聪明就在于她是我们每个人的朋友，没有明星派头，没有豪华装扮。"eBay企业传播副总裁亨利•戈梅斯(Henry Gomez)如此形容他的上司兼朋友。

在卡莉•菲奥莉娜担任惠普总裁兼首席执行官时，人们总爱拿她与梅格•惠特曼进行比较，不时将两人放在天平上，看看某一天天平会向哪边倾斜得多一些。于是，当卡莉•菲奥莉娜"下课"时，大多数人会立马想到，两个人如今终于可以分出胜负

了。而这时候的梅格•惠特曼也只有无奈。因为在她的心目中，谁比谁强、谁胜过谁又有什么意义？要知道，超越自己才是人生最大的飞跃。

外柔内刚尽显亲和魅力

随着eBay的迅速成长，梅格•惠特曼这位柔声细语的女性首席执行官的名气、才干和影响力也同时扩大起来。然而，听过梅格•惠特曼讲话的人一定会发现她谈话的内容往往与她给人们的直觉印象背道而驰。梅格•惠特曼对自己成功的解释，几乎总是她以下这句名言的翻版———这家公司实际上是客户自己建立起来的。不管是在柏林，还是在eBay的总部所在地圣约瑟，她与经理们会晤时总是这么说，就有点像美国养鸡大王弗朗克•帕杜（Frank Perdue）把成功的功劳归于自己的鸡群一样。

作为受过哈佛商学院训练的女性企业家，梅格•惠特曼不仅仅追求利润，也清醒地意识到自己所肩负的社会责任，坐在eBay总裁兼首席执行官这把金交椅上意味着必须扮演各种不同的角色———“市长”、“头号警察”和“一家之长”。

作为“市长”，她要处理各种投诉，收听会议记录，与客户在线聊天，满足客户各种各样的需求。

作为“头号警察”，她要与各种欺诈行为作斗争，她要解决欺诈所引发的虚假交易，并有权决定禁止交易的项目，武器、酒精和烟草等物品绝对不能在eBay网站上进行交易。

据英国《每日电讯报》报道，在eBay的协助下，英国警方于2005年10月29日成功地破获了一起重大的互联网诈骗案。

来自伦敦东部德莱顿斯通地区的尼古拉•克雷诺努和他的妻子阿德里安娜，与另一名共犯乔治•齐塔德在2003年7月至2005年5月期间，在eBay网站上通过假拍卖聚敛不义之财。他们利用人们贪小便宜的心理，在eBay网站上利用假拍卖骗取了30多万英镑。据保守估计，至少有3000个买家受骗上当，其中包括一些美国和韩国的买家。

狡猾的克雷诺努夫妇使用12个化名，出售各种各样的物品，从跳伞裤到音乐会入场券、豪华汽车等，一应俱全。这些商品全都是捏造出来的，没有一样是真实存在的。看到如此物美价廉的物品，买家们当然都心动不已，于是纷纷上网竞拍。起初，买家们会收到一封电子邮件，通知他们竞拍失败。在买家们失望之际，很快会收到另一封电子邮件，通知他们还有“第二次机会”，他们可以购买一个相似的同类商品，但必须绕开eBay网站进行交易。克雷诺努夫妇让买家们通过西联国际汇款公司汇钱过来，钱到就发货。就这样，克雷诺努夫妇避开eBay网站的安全保护措施，在长达两年的时间里，轻松地骗取了大笔钱财。最后，西联国际汇款公司的工作人员起了疑心，并且报了警，这个骗局才被揭穿。

最近，他们已经被控犯有共谋诈骗他人财产罪和洗钱罪，将被分别判处2年半至3年的徒刑。

随后，梅格•惠特曼命令eBay网站发表了一份紧急声明，提醒广大买家在交易时要提高警惕。声明中说：“犯罪分子先利用本网站搜集信息，然后单独联系受害者，要求在本网站提供的安全保护环境之外交易。买家一定要对那些越过本网站直接同买家接触以及索要汇款的人保持警惕。”

eBay网站还要随时应对一些恶作剧和法律所不允许的事情。比如，eBay网站上曾出现过一具人类的骸骨、某位仁兄的灵魂，对于这些恶作剧和法律所不允许的事情，eBay网站总是极力地进行整顿和规避。2005年10月18日，一位客户在浏览ebay易趣网站时，在车饰商品栏中惊讶地发现了一件待售品：100天以内的新生婴儿，男婴要价2.8万元，女婴要价1.3万元。这条信息的发布者——“创新者永远”还承诺，这些婴儿保证是在100天以内出生的，并留下了自己的电子邮件。专门负责网站监控的的工作人员发现这一异常情况之后，立即冻结了该页面，并移交警方作进一步处理。

梅格•惠特曼在做出禁止出售纳粹纪念品的决定时最为头疼。几年前，eBay的一位高级管理人员霍华德•舒尔茨参观了奥斯维辛集中营，他回来后强烈地敦促梅格•惠特曼取消所有和纳粹有关的物品交易。公司内部意见不一，出现了激烈的辩论，反对者主张坚持eBay一贯的自由作风，认为不应该左右交易的物品。对此，梅格•惠特曼回应道："我最后说话了，'好吧，我知道了，但我无法容忍这样。'"她果断下达禁令：禁止在eBay网站上销售纳粹纪念品，只保留下一些文件、硬币和部分史料书籍。她说："这个决定经不起分析，只是凭自己的判断。必须得有人做出决定，这个人就是首席执行官。"

一个专门为高科技公司物色首席执行官的猎头者说："10个首席执行官中有9个不会那么干，多数首席执行官将默认事实，听之任之。他们认为客户知道自己该做什么，不该做什么，商家用不着充当'警察'。"

梅格•惠特曼在eBay还有一个重要角色：作为"一家之长"，向她野心勃勃的"孩子们"教导正确的价值观。是的，这听起来好像不是业界领袖的风范，但这给她带来了好处。基准资本公司的卡格勒就非常喜欢她的温和作风。他说："人们不觉得她对自己构成威胁。她赢得了同事们和客户们的由衷钦佩，她也使那些愤世嫉俗的人感到手足无措。"

在事业与家庭之间寻找平衡

梅格•惠特曼从美国东海岸的哈斯伯罗玩具公司跳槽到eBay时，已经40岁了，她对东海岸的工作和生活已经相当熟悉。但到eBay后，她发现硅谷的文化的确有些不同。梅格•惠特曼很快就适应了这种变化。她说：“我到eBay时，发现大家都在小的隔间里办公，我大约有15年没有坐过隔间了。当时我很留恋自己的办公室，但我也相当灵活，是个善于变通的人。我说，哦，既然要在隔间里办公，那就赶快开始吧。我喜欢西海岸的文化，喜欢那里的随意性，喜欢那里对失败的宽容，喜欢那里企业群体的活跃气氛。所以，我大体上很快就适应了那里的文化。我已经有了自己的事业，两个孩子，我和丈夫结婚20多年了，我们都很了解对方。所以，我觉得自己的变化不大。”

当然，梅格•惠特曼认为自己比以前更明智了。“我现在看过的一些东西，到过的一些地方，我以前做梦都不会想到。大部分人都没有我这样的经历，但我还是从前的我。”她说。梅格•惠特曼鼓励男性或女性在中年时做一些重大的决定。“因为当你40岁时，或许已经有15～20年的工作经验。这时你要比21岁、22岁时更加睿智。虽然要承担更多的责任，但也具备了更多的智慧。从某些方面来看，40岁时要比25岁时准备得更充分，更能实现一些变革。我问自己，有可能发生的最坏的情况是什么，不过我们发现最坏的情况并不是那么糟糕。如果eBay不成功，我还可以另找工作。”她说。

eBay的工作极富挑战性，每天都能学到新的东西，它给梅格•惠特曼带来了巨大的乐趣。当然，要做到家庭与事业两者兼顾就比较难了，但是她尽自己最大的努力去协调好。

即使在生育子女时，梅格•惠特曼也不离开自己的事业，做到这一点会不会很艰难？她对此的回答是：相当具有挑战性。一直从事全职工作的梅格•惠特曼在两个儿子出生时都只休了3个月

的产假，然后就回去工作了。生活确实是个挑战，尤其是在孩子们还小的时候。梅格•惠特曼要求自己必须保持各方面的平衡。“我有时并不能很出色地完成工作，因为我得留在家里；有时还是我丈夫代替我在家，因为我有一些工作必须完成。所以，那是一种平衡。”她说。

eBay是个全年无休的网络交易场所，身为首席执行官，那是一份一周7天、一天24小时的工作，梅格•惠特曼必须随时待命应变，压力很大，难得有休息的机会。但是，梅格•惠特曼镇定沉着，同事形容她永远都是那么乐观进取。支撑她的背后力量，似乎来自于她的家人。

梅格•惠特曼并没有完全浸身于繁忙的工作，她努力让自己在每周60小时的工作之外回归家庭，陪丈夫和两个儿子去郊外钓鱼或是去看场电影。她丈夫在斯坦福大学医学中心工作，两人相处的时间不多。为了应对工作中的种种挑战，除了和家人共享天伦之乐以外，她没有太多属于自己的娱乐时间。

当然，梅格•惠特曼闲暇的时候也喜欢“遁入”位于田纳西州的家庭农场里享受平静的生活。另外，她还一年外出钓鱼几次。她爱钓鱼，偶尔会从业界的会议中抽空溜出来，纵容自己到路边的野溪去垂钓。这种见机行事、随兴而发的个性，很适合她在eBay的工作和生活。她说：“eBay和其它公司一个很大的不同点，是必须在几个小时之内做出决定，而不是拖上几天或几个星期。”爱上钓鱼，得感谢她儿子。她说：“我的儿子很好学，喜欢这个玩意儿。他说：‘妈，你一定会喜欢它。’”

一次，梅格•惠特曼正在参加一个重要的高层会议，突然接到独自出外旅游的小儿子从达拉斯打来的电话，说自己错过了航班，不知道该怎么办才好。梅格•惠特曼用了1个小时的时间安慰儿子，让他平静下来，不要惊慌，参加会议的公司其他要员却被晾在了一边。对于像梅格•惠特曼这种公务缠身的生意人来说，

工作和家庭确实是一对难以两全的矛盾，但梅格•惠特曼说：“你必须放弃固有的观念，那样你才能成为一个在任何时候都称职的妻子、母亲和领导。”随着孩子们慢慢长大，梅格•惠特曼的生活变得轻松起来。

现在，她每天早晨6点起床去跑步，吃完早饭后送小儿子上学，8点至8点15分到达办公室，开始一天紧张而繁忙的工作。尽管每天的工作内容不同，但最大的特点就是速度快。她下午6点45分结束工作，然后和丈夫、儿子共进晚餐，即使再忙，她也尽量回家为孩子做饭。一天工作完成后，晚上10点左右她就迅速进入梦乡。她是全职的母亲、全职的妻子、全职的CEO，要同时做到这些很不容易，这的确需要面对一些挑战。当然，这让梅格•惠特曼有时会感到疲惫，有时她也会问自己：“上帝，我真的能承担所有的这些责任吗？”